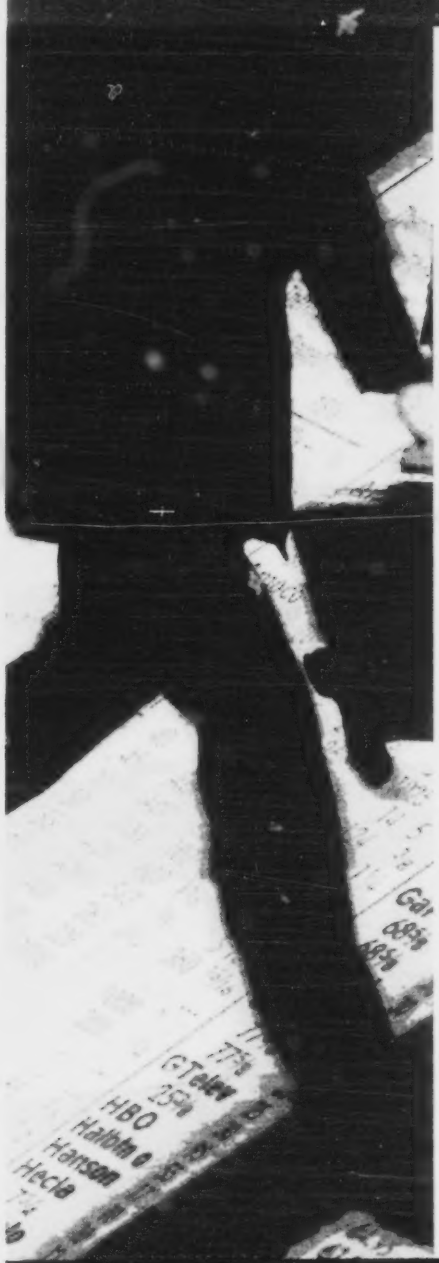
Ontario



2001
2002

Civil Service Commission

annual report

104-06882/

Management Board of Cabinet

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: (416) 327-2333
Fax: (416) 327-3790

Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario

Bureau du prÐsident

12 étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone: (416) 327-2333
Télécopieur: (416) 327-3790

Ontario

Memorandum to: The Honourable James K. Bartleman, Lieutenant Governor, Province of Ontario

Subject: Civil Service Commission Annual Report, 2001-2002

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002.

Respectfully submitted

Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet

Ontario

Office of the Chair
Bureau du Secrétaire

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12e étage
Edifice Ferguson
Queen's Park
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
416/327-3800

Memorandum to: The Honourable Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet

Subject: Civil Service Commission Annual Report 2001-2002

I have the honour to present the annual report of the Civil Service Commission for April 1, 2001 to March 31, 2002.

Kathryn A. Bouey
Chair

Table of Contents

SECTION	HEADING	PAGE
1.0	**Introduction**	3
2.0	**The Ontario Public Service – Our 21st Century Vision**	5
	2.1 Our Current Imperative	5
	2.2 The OPS Workforce Profile	6
	2.3 Key Challenges	9
3.0	**OPS Renewal and Revitalization Strategies and Initiatives**	10
	3.1 Deputy Ministers' Leadership Group (DMLG)	10
	3.2 Pride in Quality Public Service	11
	3.3 Dynamic Leadership	11
	3.4 Learning Organization	12
	3.5 Fostering A Motivating and Flexible Working Environment	13
	3.6 Capable and Innovative Workforce	14
	3.7 Strategic OPS Renewal & Revitalization Initiatives (Diagram 1)	16
	3.8 OPS Renewal and Revitalization (Diagram 2)	17
4.0	**Measuring Our Success**	18
	4.1 Pride in Quality Public Service	18
	4.2 Dynamic Leadership	18
	4.3 Learning Organization	19
	4.4 Motivating and Flexible Work Environment	19
	4.5 Capable and Innovative Workforce	20
	4.6 HR Program Evaluation	20
	4.7 Conclusion	20
5.0	**Appendices**	21

1.0 INTRODUCTION

"The public wants the newest and the best; they expect more information, greater transparency in decision-making and better service, faster. All this spells fundamental change."

Andromache Karakatsanis, Secretary of the Cabinet, Government of Ontario.

A CHANGING PUBLIC SERVICE ENVIRONMENT

For the past several years, the Ontario Public Service (OPS) has been pursuing an ambitious restructuring and renewal agenda, working toward the government's vision of becoming a public service that focuses on its core businesses, delivers quality services, is smaller, more responsive, more integrated and accountable.

This change agenda, combined with the need to keep pace and excel in an increasingly complex global, business and public service environment, has resulted in a very different organization in 2001-2002.

Significant strides have been made to become a customer-centred, quality focused public service, while fostering a desirable working environment for employees.

One of the keys to achieving the vision has been the implementation of alternative service delivery initiatives. Considering new ways of doing business became part of the new business planning cycle and has helped ministries focus on which businesses they should be in; and which ones could be done better by another organization. There have been more than 75 ASD initiatives implemented across the OPS since the mid-1990s.

Another piece of the change agenda has included Ontario's use of information and information technology (I&IT).

With the world clearly focused on I&IT, the OPS is working to become an international leader in electronic service delivery by 2003. New electronic channels are making the delivery of services more seamless, convenient and customer-centred for both individuals and businesses. It is easier to conduct business in Ontario. Government's relationships with partners in the broader public sector, other levels of government, the not-for-profit sector and the private sector are being transformed.

I&IT is now universally recognized as an integral part of government business. Examples of new ways of doing business include Ontario Provincial Park's new online provincial reservation system; a state-of-the-art mobile communications network for emergency services; and an interim Internet "gateway" to an array of services such as validation stickers for a vehicle and renewal of our Outdoors Card.

Internal government structures and processes are also being re-engineered. Sophisticated information tools support policy-making and planning. Examples include our evolving Shared Services Bureau, the ongoing implementation of the Workforce Information Network and the Integrated Financial Information System, to be phased in later in 2002.

In the past year, we successfully negotiated contracts with several of our bargaining units. Our change agenda paused during the latter part of the fiscal year as we worked to reach a fair and reasonable offer with our largest bargaining unit the Ontario Public Service Employees Union

(OPSEU). We are making good progress, but there are still many challenges and changes ahead. Our customers will continue to expect us to offer top-line services. The policy environment is increasingly complex. The government expects the OPS to be innovative in its approaches.

As an organization, a top priority is to engage in further renewal and revitalization. There is a renewed focus on human resources strategies to ensure a vibrant future for the OPS. The OPS plans to launch a re-invigorated campaign to recruit and retain public servants. This will further our goal of attracting the best and the brightest, by presenting the Ontario Government as a desirable place to work.

Supporting the talented staff we have, and attracting new leaders and innovators, is crucial in our goal to become the best-run public service in the world.

IN THIS REPORT

This report will examine the initiatives taking place in the OPS that address the changing demands of public service. Highlighted are strategies that address the vital issues of Renewal and Revitalization and our ongoing efforts to measure success in these areas.

Also provided, are updates on the HR planning process introduced in 1999, including compelling HR issues within ministries and proposed strategies to address them. These include strategies targeted at ensuring the presence of high calibre talent as well as those aimed at restoring effective working relationships with current OPS employees.

THE GOOD NEWS

This report describes the exciting changes being implemented in the OPS and the innovative ways in which we are preparing to provide excellent service to the public.

The formalization of human resources (HR) plans for distinct occupational groupings is a step on the OPS journey to more seamless government, promoting greater mobility for employees and better service for the people of Ontario. E-government is moving forward in the OPS to better meet the needs of the public and to move the OPS closer to its goal of being the best public service in the world.

The OPS Restructuring Secretariat highlights the awards received by the OPS. These awards include: the Innovative Management Awards, (IPAC) – an award that builds pride in our accomplishments and provide an indication of progress toward being the best.

The OPS has also been the recipient of the Award of Merit from the Canadian Council for Public Private Partnerships and the CIO Canada Information Technology Excellence Award; two additional indicators that we are achieving excellence through our commitment to public service.

Talented people, regardless of where they are in their careers, will always be attracted to "making a difference." In order to attract, develop and retain qualified and dedicated people now and in the future, we will have to continue to offer work that is challenging, exciting and diverse, and provide learning opportunities that enhance both personal and professional growth. The OPS will be reaching out in the months ahead to entice key talent to our workforce and to continue to build pride in the public service.

2.0 THE ONTARIO PUBLIC SERVICE – OUR 21ST CENTURY VISION

"To achieve this vision of the OPS for the 21st century, we must think big and care deeply."

Andromache Karakatsanis, Secretary of the Cabinet, Government of Ontario

THE OPS FOR THE 21ST CENTURY FOCUSES ON SERVICING THE PEOPLE OF ONTARIO BY:

- clearly understanding our core businesses and delivering them with excellence;
- sharing a dynamic culture that attracts and keeps the best and brightest employees;
- working closely together across organizational boundaries to meet customer needs;
- delivering tangible results for the people of Ontario and protecting the public interest;
- developing and implementing e-government strategies to become a world leader by 2003;
- increasing customer satisfaction through increased accountability and transparency and demonstrating greater value for money.

This report highlights the key workforce challenges the OPS faces and some of the critical actions it's taking to ensure it achieves its vision.

2.1 Our Current Imperative: The Context for Renewing and Revitalizing the Ontario Public Service

In recent years demographic pressures along with a global shift in the nature of work – which have affected organizations across all sectors – have presented new challenges to human resources management and planning in the OPS.

The business environment of the OPS is one where our customers expect us to offer fast, friendly, state-of-the-art services. The policy environment is increasingly complex and the solutions to many issues require work across ministries and sectors. As the business of government changes it is critical to understand the complex relationships between people, processes and our business objectives.

The Human Resources Strategy for the OPS (HR Strategy) demonstrates a commitment to our employees outside the senior management group. It addresses the complex relationships amongst the workforce, innate and potential capacity, and the policies that promote the effective use of human resources. The HR strategy was developed to provide a foundation for ongoing response to challenges in public sector management in Ontario. Many of the initiatives presented in this strategic HR vision are being implemented. It is equally important that the HR strategy continues to provide the vision for future initiatives.

The key HR objectives can only be achieved if the OPS actively engages in renewal and revitalization. The OPS must nurture the talented staff we have and attract new talent. Many of our staff are going to be retiring over the next decade, and we will need new leaders and innovators throughout the public service.

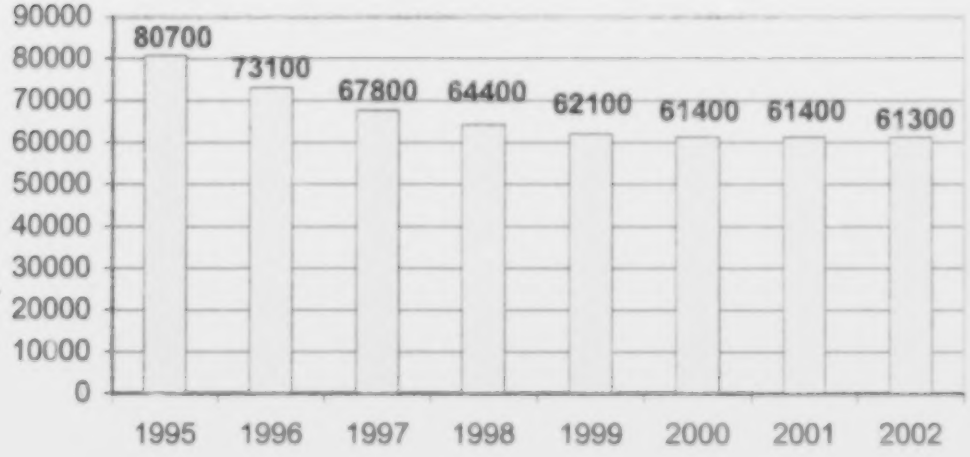
Our goal is to create a dynamic public service culture, shared by the best and brightest people, who are accountable and committed to protection of the public interest and public service delivery.

2.2 The OPS Workforce Profile

A SIGNIFICANTLY SMALLER OPS WORKFORCE

In a rapidly changing environment the OPS seeks to increase integration and decrease response times to exceed customer expectations. This has resulted in a smaller, more flexible organization as the OPS continues to explore options for Alternate Service Delivery, E-government, and partnerships with key stakeholders. Between 1995 and 2002, the size of the OPS has declined by 24 per cent.

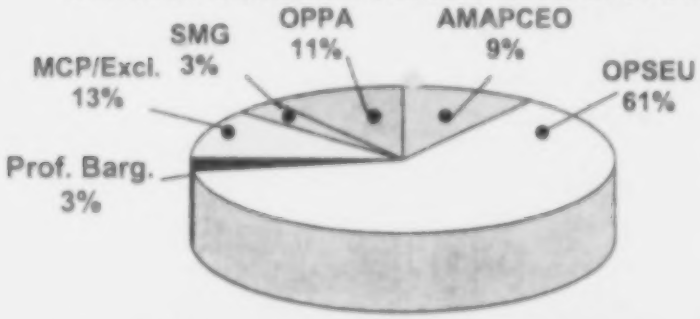
(Note: the Full Time Equivalent Employee numbers, from June to June of each year excluding students and seasonal employees, have been rounded to the nearest 100.)



The majority of the reductions occurred in the 1990's. Since 2000, restructuring of the OPS has resulted in staff reductions in some areas while there has been new investment in staffing for strategic areas to achieve the government's goals.

A COMPLEX LABOUR RELATIONS ENVIRONMENT: DISTRIBUTION (BY COMPENSATION GROUP)

Unions or associations represent approximately 87 per cent of the employees in the OPS. The chart below illustrates the distribution of the OPS workforce between compensation groups.



The challenges confronting the OPS include balancing the interests of employees and Ontario taxpayers by remaining competitive as well as fiscally responsible. Competitive compensation and terms and conditions of employment will support recruitment and retention efforts.

SMG - Senior management and deputy ministers
MCP/Excluded - Middle managers and excluded administrative employees

AMAPCEO - Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees

Professional Bargaining Groups - includes associations of lawyers doctors, engineers and teachers

OPPA - Ontario Provincial Police Association, - Civilian & Uniform (Effective 01/03/02 OPP Civilian Employees and Instructors at the Ontario Police College are members of the Association.)

OPSEU – Ontario Public Service Employees Union

AN AGING WORKFORCE - AGE PROFILE OF EMPLOYEES (FEB. 2002)

Statistics Canada reports that 33 per cent of the Canadian workforce was age 45 or older in 2000. They project that in 2010 the percentage will have risen to 40 per cent. Significantly more (43 per cent) of the OPS workforce is in the older worker (45-65) age category than the general provincial workforce.

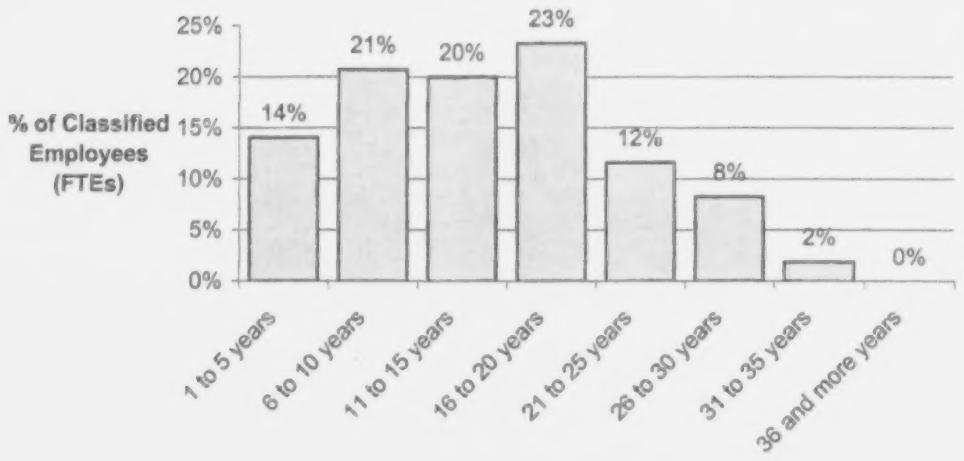
Approximately 70 per cent of the OPS are "baby boomers". The average age of classified employees is 44 years with an average length of service of 14 years. Unclassified employees have a younger age profile, with an average age of 38.

RETIREMENT ELIGIBILITY

As of March 2002, 14 per cent of classified employees are eligible for retirement in five years or less. A further 41 per cent will be eligible in the next six to 15 years. These retirements are all based on the current provisions of the OPS Pension Plans*.

Both of these interconnected factors clearly illustrate that the OPS must ensure its future viability by addressing long-term human resource requirements.

Years to Retirement (as of March 2002)



* These retirements are based on current provisions of the OPS Pension Plan, which include: normal retirement at age 65; early retirement at age plus service totaling 90; and/or age at least 60 with at least 20 years of service. Also, until October 31, 2002, for OPSEU employees only, age plus years of service totaling 80.

2.3 Key Challenges

ORGANIZATIONAL REALITIES

- Ongoing focus on core business, an organization that is smaller and better integrated, more responsive and accountable;
- increased demands for quality service and diversified service delivery (e.g. e-commerce / e-government; 24/7);
- cost constraints – balanced budget legislation, reduced taxes, commitment to provincial debt reduction, slower economic growth.

WORKFORCE REALITIES

- Aging workforce – 70 per cent of the OPS are "baby boomers"; by 2017, 55 per cent of employees may be eligible to retire based on the current provisions of the OPS Pension Plans.
- Critical skills shortages – 25 per cent of Ontario adults lack skills for changes in labour market demands; within the OPS – certain key knowledge areas are already experiencing skills shortages (e.g. policy, IT, communications). The changing demands on government to deliver on its mandate (for example, the commitment to become a leader in e-government by 2003) are impacted by skill shortages in these areas.
- Increased competition for skilled knowledge workers – the OPS will be in direct competition, not only with the broader public sector, but also with the private sector.
- Increased indifference among potential recruits about a public-service career
- Upward compensation pressures
- Collective bargaining environment
- Technological change
- Global competition and mobile workforce

3.0 OPS RENEWAL AND REVITALIZATION STRATEGIES AND INITIATIVES

Within the context of continuing fiscal pressures, increased demands for high quality service, clearer accountabilities and heightened efficiency and effectiveness, the OPS has established an aggressive workforce management agenda to ensure it is able to become and remain a leading public-service organization. Understanding the composition of the OPS workforce, the present competitive labour market and our relative positioning is vital to the achievement of critical renewal and revitalization goals.

Renewal means ensuring that employees have the skills to respond to the changing role of government and the way work is done.

Revitalization means planning ahead to ensure that there will always be a future generation of skilled employees.

3.1 Deputy Ministers' Leadership Group (DMLG)

Recognizing that workforce renewal and revitalization is a key business issue, the Secretary of the Cabinet formed a leadership group of deputy ministers and a cross-section of OPS employees to champion the organization's efforts to be an employer of choice. The DMLG approved a pivotal set of outcomes and actions for OPS renewal and revitalization that are clearly aligned with business goals and change initiatives identified in the HR Strategy.
These *outcomes* provide clarity and a means of tracking progress. The Strategic Renewal and Revitalization outcomes are:

1. ***Pride in quality public service***
2. ***Dynamic leadership***
3. ***Learning organization***
4. ***Fostering a motivating and flexible work environment***
5. ***Capable and innovative workforce***

The five outcomes work together to support the key public service renewal and revitalization outcome of having '*dynamic and innovative people delivering quality public service to all Ontarians*'. The following brief descriptors highlight corporate led initiatives for each outcome.

3.2 Pride In Quality Public Service

- **Focus on Youth** - Strategies targeted at younger workers continue to be developed. Ontario strives to maintain its standing as a leader among provincial jurisdictions as an employer of youth.

- **Amethyst Award & Showcase Ontario** – Two of the recognition programs that have been in operation for some time within the OPS. The Amethyst Award, established in 1993, recognizes outstanding achievements by people in the OPS. The Showcase Ontario Award of Excellence was established to honour excellence in information technology within the Ontario Government and the broader public sector.

- **Transformation of the OPS** - In 1995/96, the OPS leadership began working on a vision for the future. The Restructuring Secretariat has led the implementation of key initiatives to transform the OPS. The next phase will continue the early transformational initiatives to build on its accomplishments to date leading to an end goal of a customer-centred vision of public service. This has led to the creation of the new Ontario Public Service Excellence & Innovation Office (April 1, 2002), which will continue efforts to foster a culture of excellence, continuous improvement and collaboration through communications, leadership, learning recognition and pride. This newly created office will act as a focal point/repository for the best new thinking on current issues and approaches in public service practices. For details regarding the priorities of the immediate future refer to Appendix A: 1.1.

- **Entry/Exit Tools** - The capture of information from individuals entering and leaving the OPS is critical toward building greater understanding of the factors influencing recruitment and retention. This serves as a valuable benchmark to measure the progress made towards the advancement of renewal and revitalization objectives.

3.3 Dynamic Leadership

- **Collective Bargaining and the OPSEU Strike** – The 2001-2002 fiscal year presented many challenges for the OPS as many of its bargaining units faced renewal of their contractual agreements. The Negotiations Secretariat within the Human Resources Division (HRD) has successfully concluded the bargaining process with: the Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO); and the Professional Engineers, Government of Ontario (PEGO). Negotiations with the Provincial Schools Authority Teachers (PSAT), the Association of Law Officers of the Crown and the Ontario Crown Attorneys' Association (ALOC & OCAA) and the Ontario Provincial Police Association (Civilian) (OPPA) are underway.

  When contract negotiations with the Ontario Public Service Employees' Union failed to produce a settlement before the strike deadline of March 13, 2002, Essential Service agreements were triggered.

  OPS managers responded to ensure that the delivery of critical services to the citizens of Ontario continued. Additional information regarding Labour Relations issues can be found in Appendix A: 2.1.

- **HR Plan for Senior Managers** - This HR Plan first developed in 1997, was reviewed and updated in July 2000. It demonstrates a clear commitment to OPS leaders, by recognizing their value to the OPS and the challenges ahead. This plan is primarily a tool for corporate and ministry based planning and addresses compensation strategies, performance and succession management as well as executive training and development. Further details of this plan are found in Appendix A: 2.2.

- **HR Plan for MCP Managers** - A human resources plan aimed specifically at the middle management group is being developed. The HR Plan for Managers will recognize and treat middle managers as a significant corporate resource. It will incorporate strategies to address issues unique to this critical employee group. Activities over the last year include: approval to proceed with the project granted by Management Board of Cabinet; implementation of Pay for Performance; core competency profile developed for middle managers; curriculum for management development drafted and undergoing consultation; current job evaluation system reviewed. For detailed information see Appendix A: 2.3. Additional occupation based HR Plans are highlighted in detail in Appendix 4.2.

- **E-Government** - The OPS has made a commitment to become a leader in e-government by 2003. E-government strategies include: transforming large-scale systems in health, education, justice and transportation; changing internal government processes; using a variety of electronic channels to make service delivery more seamless, convenient and customer-focused; and creating new channels of citizen participation. Within our IT group, we have implemented an e-recruitment process, using the services of an external provider to pre-screen and electronically submit resumes for positions in the senior management group.

- **Workforce Information Network (WIN)** - A series of web-based analytic tools have been developed enabling ministries to generate both ministry-specific and corporate level statistics on demographic indicators, mobility (entry and exit), organizational structure and attendance and leave.

3.4 Learning Organization

Competencies - A program review of competencies was completed to assess competency use OPS-wide, and to gather and evaluate best-practice organizations' experience and advice. A key finding from the review was the need to create a visionary policy on the use of competencies with staged, flexible implementation, coupled with appropriate infrastructure and HR assurance to support the implementation. A draft policy has been completed which integrates competencies into such HR processes as recruitment and selection, learning and development, succession management, and, over time, performance management. Enterprise-wide consultation on the draft policy is complete; approval and implementation are expected later this year.

- **Knowledge Management** - Policy renewal, quality service, integrated service delivery and e-government all require a new way of working. Knowledge management can further these key governmental objectives by breaking down organizational "silos" and fostering collaboration and knowledge sharing. Emphasis is being placed on the human side of knowledge and the urgent need to ensure widespread sharing of expertise.

- **Learning Plans** -Currently, all OPS managers are required to work with their employees to create individual learning plans as a key component of their performance development plans. A draft Succession Management Policy has been completed, along with broad consultations, with the aim of more strongly incorporating leadership development into learning and development

plans. At the ministry level, there is a requirement to include a learning plan as part of their HR plan submission.

3.5 Fostering A Motivating and Flexible Working Environment

- **Legislative Reform** - The government introduced legislative reform to enhance overall human resource management and more effective delegation-of-authority frameworks to allow for increased local recruitment autonomy. Changes to the Public Service Act have also resulted in a new employment appointment mechanism, term classified, to enable the OPS to respond better to contemporary employment market realities, particularly when staffing temporary work.

- **Introduction of Term Classified** – The use of term classified contracts will be a key revitalization innovation that will provide the OPS with the ability to attract the right kind of talent, on a time-limited basis. This category was introduced in legislation to provide a greater range of options when recruiting for work when it is difficult to attract managers and skilled workers. Term classified employees will receive benefits comparable to regular classified employees, except for limits on certain insured benefits, surplussing rights and termination benefits.

  The legislative changes necessary to create the term-classified service are complete. Similarly, the regulation changes to set out the terms and conditions of employment for term-classified employees in the Management Compensation Plan and Senior Management Group are also complete. Negotiations are underway with OPSEU to introduce this appointment category for employees in the largest bargaining unit. Policy work is ongoing.

- **Employee Benefits** – During the fiscal year 2001-2002, the consulting firm Watson Wyatt surveyed our benefits plan to compare it to the plans of other employers in both the private and public service. As a result of this information and through the successful resolution of bargaining with several represented groups, the benefit plan has become more aligned with those of other private and public service organizations, and there has been some cost containment.

- **OPS Spirit Project** - The mandate of this project is to promote a more positive culture within the OPS by championing strategies that boost spirit, promote health, relieve stress and support participation in local community activities. Initiatives range from walking clubs to smoking cessation groups and an OPS dragon boat racing team. The Spirit Project is one of several initiatives adopted by the Deputy Minister's Leadership Group.

- **Health and Safety** - In the last year, Management Board Secretariat introduced a revised *Occupational Health and Safety Directive*. The Directive and accompanying materials, (e.g., Manager's Guide to Health and Safety, questions and answers for managers and employees, training for managers and supervisors on their responsibilities under the OHSA), highlight the issue of accountability and the need for ministries to ensure they have the capacity to meet their health and safety needs.

- **Security/Emergency Management and Preparedness** - This area is being reviewed as part of the on-going effort to ensure employee health and safety and enhance policy and management systems.

3.6 Capable and Innovative Workforce

- **Recruitment** - The OPS is developing strategies to modernize recruitment practices. Through such innovations as e-recruitment, pool hiring initiatives and career fairs, opportunities are being identified to effectively support hiring managers while offering job candidates broad access to OPS employment.

- **Ontario Internship Program** - Launched in 1999, the Ontario Internship Program (OIP) has recruited 100 recent college and university graduates each year into areas of skill shortages across the OPS. Over the past three years, 82 per cent of hires were under the age of 30. Overall, 75 per cent of the interns hired in 1999 have chosen to continue their careers with the OPS. For further information see Appendix A: 4.1.

- **Continuous Improvement on the HR Planning Process** - A two-year HR Planning framework has been implemented, enabling ministries to generate more long-term, strategically focused outcomes. This process has also been simplified by utilizing single-point electronic data entry.

- **Common Performance Metrics** - A "Common Performance Metric" has been associated with each of the Strategic Renewal and Revitalization outcomes, enabling the OPS to gather enterprise-wide HR Metrics to measure progress toward the Renewal and Revitalization outcomes.

- **Occupational-based HR Plan Implementation** – In 2001-2002, a number of occupational groups took action on their plans. They developed competency models, learning and training strategies as well as succession management strategies. This working horizontally across traditional ministry boundaries will ensure that the OPS has the needed competencies to deliver professional public services today and into the future. Existing occupational groups include: Communications, Finance, I&IT, Human Resources, Policy, Internal Audit, Inspections, Investigations & Enforcement and Middle Managers. For examples of occupational-based planning refer to Appendix A: 4.2.

- Over the past two years there has been a growing trend for occupational groups to develop HR Plans in response to the recognition that the OPS must identify and ensure that it has the needed competencies to deliver professional public services today and into the future. Existing occupational groups include: Communications, Finance, I&IT, Human Resources, Policy, Internal Audit, Freedom of Information & Protection of Privacy, Inspections, Investigations & Enforcement and Middle Managers. For examples of Occupational based planning refer to Appendix A: 4.2.

- **Pay for Performance Achievements with MCP, PEGO, AMAPCEO** - This strategy provides OPS managers with the flexibility to recognize and reward excellence beyond standard compensation processes. The new Management Compensation Plan (MCP) pay for performance plan, effective April 1, 2002 includes increases to base salary for eligible employees whose salaries are within the salary range, and re-earnable lump sum awards to employees whose salaries are at the maximum. The OPS has negotiated a similar pay for performance plan with the Professional Engineers, Government of Ontario. The pay for performance agreement with the Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO), also includes a re-earnable lump sum award for those eligible employees who have reached the salary maximum. These negotiated agreements represent leading edge concepts as they apply to contractual agreements with represented staff.

- **Succession Management** - Succession management has been highlighted by the Deputy Minister's Leadership Group as a key area of need. The Succession Management Working Group is sharing information across ministries and drafting a model and guideline for OPS succession management. A succession management policy is also currently under development.

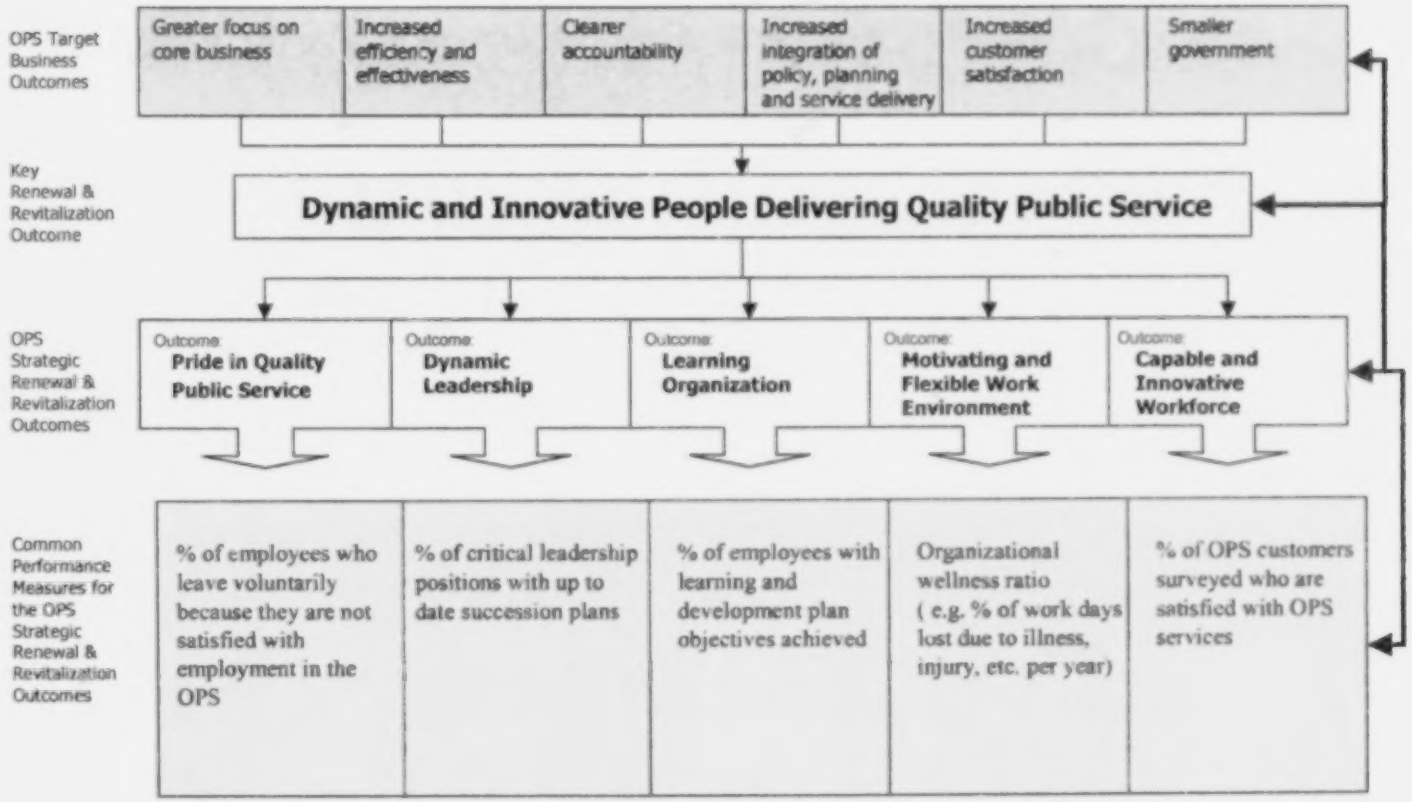
DIAGRAM 1

3.7 Strategic OPS Renewal & Revitalization Initiatives

DIAGRAM 2

3.8 OPS Renewal & Revitalization

Outcomes and Measures



4.0 MEASURING OUR SUCCESS

In the 2002/04 Ministry HR Plan submissions, all ministries placed their own HR Outcomes within the framework of the OPS Strategic Renewal and Revitalization Outcomes, creating a matrix of ministry-specific strategies and enterprise-wide goals. Additionally, ministries increasingly utilized HR metrics as both benchmarks and success indicators for initiatives.These metrics include not only the Common Performance Measures, but also ministry-specific measures (e.g. Return on Learning investment, recruitment statistics for key positions, etc.)

For each of the OPS Strategic Renewal and Revitalization Outcomes, a brief operational definition is given as well as the common performance measure, followed by an overview of the associated ministry-specific outcomes.

4.1 Pride in Quality Public Service

Pride in quality public service is expressed through how employees feel about public service, how politicians and citizens refer to public service and in the positive recognition of the OPS Brand.

***Common Performance Measure:** % of employees who leave voluntarily because they are not satisfied with employment in the OPS*

Ministries have operationalized this strategic outcome in a number of ways:

- Recognition Programs – the majority of ministries have recognition programs in place as a means of positively reinforcing exceptional individual and team efforts.
- Employee Survey and Exit Interviews – these HR Metrics are being utilized as benchmarks and success indicators to measure employee attitudes toward the OPS.
- Ensuring employees have the knowledge, competencies and supports to understand and deliver on the ministries' vision and core businesses both now and in the future.

4.2 Dynamic Leadership

A dynamic leader is results-oriented with strong people skills, shapes business direction and aligns with organizational objectives, values and behaviours.

***Common Performance Measure:** % of critical leadership positions with up to date succession plans*

The commitments made by ministries to achieve the dynamic leadership outcome demonstrate three linked approaches:

1. Grow our own leaders – development and implementation of competency profiles, succession management and leadership development initiatives.
2. Strategically recruit leadership candidates to enhance organizational capability and flexibility.

3. Support existing leaders – particular focus has been placed on the development of such skills as change management, people-management, and fostering innovation.

4.3 Learning Organization

In a learning organization, the right learning takes place in the right ways at the right time, ensuring the creation of skills and knowledge that contribute to the achievement of business, organizational, and individual goals.

***Common Performance Measure:** % of employees with learning and development plan objectives achieved*

To achieve the learning organization outcome, ministries have developed programs and initiatives that fall into three main categories:

1. An emphasis on developing systems and processes to support continuous learning.
2. The provision of innovative learning tools and programs.
3. The development and implementation of learning success indicators (e.g. return on learning investment, tracking of learning opportunities, etc.)

4.4 Motivating and Flexible Work Environment

A motivating and flexible work environment builds a sense of community, has work and personal life balance, flexible compensation and systems and tools that are motivating.

***Common Performance Measure:** Organizational wellness ratio (e.g. % of work days lost due to illness, injury, etc. per year)*

The three themes that emerged from ministries' HR Plans under this outcome were:

1. Organizational Culture – building a responsive and supportive environment.
2. Employer of Choice – a place where employees feel their contributions are valued.
3. Organizational Wellness – build awareness of health and safety issues and educate employees as to their accountability.

4.5 Capable and Innovative Workforce

In a capable and innovative workforce, employees make a difference. There are targeted recruitment and retention strategies and performance management to deliver on business outcomes.

***Common Performance Measure:** % of OPS customers surveyed who are satisfied with OPS services.*

Three themes emerged from the ministry-specific outcomes placed under this heading:

1. Ensuring that current employees have the skills and knowledge to meet existing and future business needs.

2. Developing effective recruitment, selection and retention processes.

3. Implementing knowledge management systems – particularly for occupational groups with critical skills shortages or "hard to fill" positions.

4.6 HR Program Evaluation

MBS is responsible for developing strategic direction and goals for the effective management of human resources in the OPS.

In response to the government's rigorous and comprehensive program evaluation strategy, MBS is undertaking an evaluation of human resources programs and services to confirm alignment with government priorities, delivery of core business, program efficiency, affordability and sustainability. The areas included in the review are HR policy and programs, labour relations, MCP compensation, benefits and pension policy and the delivery of defined HR functions. This review will enable us to make better decisions around the effectiveness, efficiency and sustainability of HR programs.

4.7 Conclusion

The "renew and revitalize" directive is very compelling when considered in the context of key workforce challenges the OPS is facing currently. Workforce trends and forecasts indicate clearly that the OPS must be aggressive in its efforts to guarantee ongoing capacity for delivering high-quality service. The OPS must attract and retain best-in-class talent. A significant barrier to effective recruitment and retention is a growing indifference toward the value of public service. This is a significant opportunity to leverage the organization's leaders' influence to help achieve the strategic renewal and revitalization outcomes, in particular, rebuilding pride in public service. Active leadership and participation in renewal will help secure our position as the world's best public service.

5.0 APPENDICES

APPENDIX	PAGE
Appendix A	
1.0 Pride in Quality Public Service	22
1.1 OPS Excellence and Innovation Office	22
2.0 Dynamic Leadership	25
2.1 Labour Relations – Collective Bargaining	25
2.2 Senior Managers in the OPS	26
2.3 HR Plan for Managers	29
3.0 Fostering a Motivating and Flexible Working Environment	30
3.1 Labour Relations – P.S.A. Amendments and Collective Agreement Information System	30
3.2 Employee Benefits	31
4.0 Capable and Innovative Workforce	32
4.1 Ontario Internship Program	32
4.2 Occupation Based HR Planning	34
Appendix B	
1.0 OPS Values Statement	38
2.0 Civil Service Commission (CSC): Mandate, Responsibilities and Authority, Membership	38
2.1 CSC Mandate	38
2.2 CSC Responsibilities and Authority	39
2.3 CSC Membership	39
Appendix C	
C: 1.0 Ontario Public Service Statistics 2001-2002	41

Appendix A: 1.0 PRIDE IN QUALITY PUBLIC SERVICE

1.1 OPS Excellence and Innovation Office

"...the OPS has reinvented itself to become a customer-centred, quality focused public service against which many other public sector organizations are measuring themselves"*

*Andromache Karakatsanis, Secretary of the Cabinet, "Good People Doing Great Jobs," *Framework for Action: Building an Ontario Public Service for the Future*, 2001.

During 1995-1996, the OPS leadership began working on a vision for the OPS of the future, including the clarification of the key directions and key enablers of change. The OPS moved forward with initiatives to improve the delivery of specific services and began to put in place the building blocks for organizational and cultural change. In short, the transformation agenda moved on two tracks. The first was to transform services so that the public could obtain government information and services when, where, and how they wanted them. The second track focused on transforming public service by focusing on core business and services, quality, and becoming smaller and more flexible. This means integrating operations and redefining and clarifying accountability. By moving along both tracks, the OPS set as its end goal a customer-centered vision of public service.

This vision was relayed to the public service through the first of what became annual communications to staff on the status and evolution of public services from the Secretary of Cabinet. The first communication, called *Building the Ontario Public Service for the Future: A Framework for Action*, described the goals for the future OPS as being an organization that is focused on core business, ensures quality service to the public, is smaller and more flexible, is integrated and cohesive, and is accountable.

The 1998 *Framework for Action* document focused on the next step in modernizing the public service that involved *Building a Quality Service Organization*. The document focused on improving service delivery and the people in the OPS that make it happen. A quality service framework was developed that included common service standards for Ontarians. This phase began what is known as the "customer-centered" approach to service delivery.

The 1999 Framework for Action focused on *Building a Learning Organization*. The quality services that the OPS provides are dependent on the knowledge, skills and motivation of staff who are the heart of the organization. Training and education allowed the OPS to drive change and provide service delivery enhancements. Organizational learning was demonstrated in a number of ways. New relationships were built, teams were forged and technology was used in new ways to reach out to customers.

The focus of the 2000 Framework for Action was on integrating the organization. *Working Together To Build An Integrated Organization* talked about strategies for changing organizational structures

Appendix A: 1.0 PRIDE IN QUALITY PUBLIC SERVICE

1.1 OPS Excellence and Innovation Office

"...the OPS has reinvented itself to become a customer-centred, quality focused public service against which many other public sector organizations are measuring themselves"*

*Andromache Karakatsanis, Secretary of the Cabinet, "Good People Doing Great Jobs," *Framework for Action: Building an Ontario Public Service for the Future*, 2001.

During 1995-1996, the OPS leadership began working on a vision for the OPS of the future, including the clarification of the key directions and key enablers of change. The OPS moved forward with initiatives to improve the delivery of specific services and began to put in place the building blocks for organizational and cultural change. In short, the transformation agenda moved on two tracks. The first was to transform services so that the public could obtain government information and services when, where, and how they wanted them. The second track focused on transforming public service by focusing on core business and services, quality, and becoming smaller and more flexible. This means integrating operations and redefining and clarifying accountability. By moving along both tracks, the OPS set as its end goal a customer-centered vision of public service.

This vision was relayed to the public service through the first of what became annual communications to staff on the status and evolution of public services from the Secretary of Cabinet. The first communication, called *Building the Ontario Public Service for the Future: A Framework for Action*, described the goals for the future OPS as being an organization that is focused on core business, ensures quality service to the public, is smaller and more flexible, is integrated and cohesive, and is accountable.

The 1998 *Framework for Action* document focused on the next step in modernizing the public service that involved *Building a Quality Service Organization*. The document focused on improving service delivery and the people in the OPS that make it happen. A quality service framework was developed that included common service standards for Ontarians. This phase began what is known as the "customer-centered" approach to service delivery.

The 1999 Framework for Action focused on *Building a Learning Organization*. The quality services that the OPS provides are dependent on the knowledge, skills and motivation of staff who are the heart of the organization. Training and education allowed the OPS to drive change and provide service delivery enhancements. Organizational learning was demonstrated in a number of ways. New relationships were built, teams were forged and technology was used in new ways to reach out to customers.

The focus of the 2000 Framework for Action was on integrating the organization. *Working Together To Build An Integrated Organization* talked about strategies for changing organizational structures

and work processes to provide single-window access to many government services. This integrated the policy and planning functions to provide collaborative and cross-sectoral solutions, bringing people from different ministries together through integrated structures and processes and partnering with other levels of government.

The 2001 Framework for Action focused on *Good People Doing Great Jobs and* reflected back and built upon previous years. It examined the emergence of an integrated customer-centered organization by focusing on those individuals and teams of employees who have made a difference in realizing a customer-centered OPS by delivering tangible benefits to communities and citizens across Ontario. Under the theme of renewal and retention, this Framework recognized people as an important resource for making a difference in the public service.

In addition to celebrating OPS accomplishments, *Good People Doing Great Jobs* launched a new vision for the OPS of the 21st century. This vision is rooted in customer-centered values and speaks openly to the importance of a dynamic culture. An OPS for the 21st century focuses on serving the people of Ontario by:

- clearly understanding our core businesses and delivering them with excellence
- sharing a dynamic culture that attracts and keeps the best and brightest employees
- working closely together across organizational boundaries to meet customers' needs
- living the values of a professional public service
- delivering tangible results for Ontarians and protecting the public interest

This cycle of transformation of government continues. The next phase in the OPS's journey will involve looking forward to the priorities, issues and challenges that face the OPS while continuing to build on what has been accomplished to date. The creation of the Ontario Public Service Excellence & Innovation Office this year is a step designed to foster a culture of excellence, continuous improvement and collaboration through communication leadership, learning, recognition and pride. This office will be the focal point for the best thinking on current issues and approaches in public service practices and will promote and support public service reform through innovations in how we work and deliver services to the public. The 2002 Framework for Action will focus on cultural change within the OPS and will highlight our continued commitment to renewal and revitalization as well as featuring an emphasis on recognition and innovation. The key priorities will include:

- **Innovation** – Fostering and maintaining an innovative culture. The number and scope of nominations from Ontario to the Institute of Public Administration of Canada (IPAC) for the Award for Innovative Management suggests there has been both a behavioural and an attitudinal shift within the OPS.

- **Recognizing Public Service Excellence** – The recognition of superior performance and exemplary effort above-and-beyond the normal call of duty allows everyone to feel pride in the OPS. External awards, such as the Innovative Management Awards of IPAC build pride in our accomplishments. Ontario's Amethyst Awards are given to members of the OPS nominated by their colleagues. The award recognizes individuals and groups who exemplify the best in public service. Through their staff award programs ministries recognize excellence both formally and informally.

- **Valuing Public Service** – Since a high-performing public service is created by the people who work in it, the OPS needs to not only attract qualified candidates for public service jobs, but also to enhance current workforce morale.

- **Public Service Renewal and Revitalization** – The OPS is being revitalized by ministry efforts to create a dynamic, challenging and rewarding work environment by encouraging staff innovation, learning and wellness and by recognizing excellence and stimulating pride in public service. A range of initiatives will be launched in all these areas to build momentum in creating a culture that will clearly establish the OPS as an organization focused on excellence.

- **Leadership** – There is a renewed emphasis on leadership of the organization. The leadership of the 21st century includes leading the cultural change to an outside-in, customer-centred public service that can provide policy direction and service management of external delivery organizations. The Secretary of the Cabinet has been communicating her views on leadership through Executive Dialogues, which are professional development forums for the Senior Management Group offered through the Centre for Leadership. The OPS must not only support today's public service leaders as the role of government evolves, but also nurture leaders for the future.

- **Quality** – In Canada, Ontario has been a pioneer in setting and meeting service standards for phones, mail and over the counter service. The expectations of OPS customers will continue to spur innovation and quality service. Ministries will respond by listening to their customers, building responsive public services, measuring results and continually improving.

- **Responsiveness** – Technology offers the opportunity to integrate service delivery electronically so the public does not have to visit a series of government offices to get needed documents. Ontario excels at serving its customers electronically. A report by the consulting firm Accenture has placed Ontario second among Canadian provinces with respect to electronic service delivery by government. Over 60 per cent of government services are available electronically and that number is expected to rise to 83 per cent by 2003. Through various service delivery channels – online, telephone and self service terminals – citizens can access government services such as vehicle renewals and registrations, make a reservation in an Ontario Park, change an address or renew their Outdoors Card. Information is bundled into major life event packages, such as the lost wallet, getting married, moving, having a baby, etc. The broad base of service delivery will be expanded to serve the people and businesses of Ontario better.

- **Alternative Service Delivery** – The trend to alternative service delivery continues, with an emphasis on partnership with community organizations, business enterprises and service integration with other levels of government. The OPS will identify new opportunities and refine its accountabilities through business planning and performance management systems.

- **Policy Coherence** – Work has been underway to improve the policy capacity in the OPS. The goal of the initiative, called *Policy Innovation and Leadership*, is to put the OPS at the leading edge of public policy excellence, by building a strong, knowledge-based capacity for delivering strategic, informed, comprehensive public policy analysis and advice in support of the government's priorities. To achieve this goal, we are investing in strategies and approaches that will give policy professionals better skills, products and tools.

- **Enterprising** – The OPS will continue its efforts to become a more cohesive and streamlined organization. Some key initiatives are already in progress and will continue to evolve, such as

the Shared Services Bureau, the Integrated Financial Information System and the corporate online Workforce Information Network. As with service delivery, technology will continue to transform many of the internal processes that, traditionally, have been specific to each ministry.

Appendix A: 2.0 DYNAMIC LEADERSHIP

2.1 Labour Relations

COLLECTIVE BARGAINING

In handling the challenges presented in collective bargaining and other sensitive labour relations activities, the OPS recognizes the need to:

- balance the interests of employees and Ontario taxpayers by remaining competitive yet fiscally responsible;
- ensure the future viability of the OPS by addressing long-term human resource requirements
- control escalating costs;
- recognize changing workplace and workforce realities;
- explore different service delivery options to ensure maximum value for money, efficiency and effectiveness, including where appropriate, downsizing, privatization contracting out and use of term classified staff;
- promote accountability by linking performance to reward; and
- foster collaborative relationships with bargaining agents.

With these as the overriding objectives, the OPS is working to reach an agreement with OPSEU.

OPSEU represents more than 45,000 employees in a wide variety of positions. These can be broadly categorized as administrative, correctional, institutional and health care, office administration, operational and maintenance, and technical. Approximately 61 per cent of OPS employees are members of OPSEU.

Under the *Crown Employees Collective Bargaining Act* (CECBA), which governs collective bargaining between the Ontario Government and OPSEU, the employer and union must negotiate an essential services agreement before a legal strike or lockout can occur. The intent of the agreement is to ensure that essential and emergency services are provided in the event of a strike or lockout. Essential services agreements with OPSEU designated 8,982 positions as essential and 1,948 as emergency services, representing about 24 per cent of OPSEU bargaining unit employees. When contract negotiations with OPSEU failed to produce a settlement before the strike deadline, Essential Service agreements were triggered.

Nearly a thousand managers from across the public service have volunteered for redeployment to ensure that critical public services continued. Most of these managers assisted at correctional institutions while others helped out at mental health facilities, probation and parole offices and other front-line operations.

Extensive contingency planning and communications activities also played a vital role in managing the strike. External communications included news releases and newspaper advertisements

describing the availability of government services and materials on Ontario Government websites. Managers in corporate offices, ministries and front-line operations were updated continuously by items on *Manager's Map*, a dedicated internal website for OPS managers.

At the table, the Employer's key bargaining objectives included: containment measures to reduce the rising long term costs of benefits; measures to improve operational and organizational flexibility (introduction of term classified employees, expansion of the internship program and competitive remuneration); productivity and efficiency gains such as improving the recruitment process; and mechanisms to encourage and recognize individual employee performance.

Primary issues raised by OPSEU during contract negotiations were wages (including special consideration for key occupational groups) pensions and benefits; job security; use of unclassified, fee-for-service and temporary agency staff; workload, hours of work and overtime; health and safety; and provisions relating to unclassified staff.

2.2 Senior Managers in the OPS

HUMAN RESOURCES PLAN FOR SENIOR MANAGERS IN THE OPS

The HR plan for senior managers of the OPS is intended to develop and foster current and future leaders who can manage the challenges in a changing environment.

The Executive Development Committee (EDC) and Centre for Leadership (CFL) developed a human resources plan for senior managers in March 1997 to address the changing business of government, the evolving employment relationship and the shifting demographics of the senior management group. The plan establishes human resources management strategies and programs to support and develop OPS leadership capabilities. It is the product of extensive consultation with deputy ministers and senior managers across the OPS as well as input from other organizations and research concerning leading-edge practices. The plan was reviewed and updated by EDC in July 2000.

The plan sets out roles and responsibilities for all the partners. There is a yearly cycle for managing such important processes as succession planning and performance management. Education, training and development opportunities are related not only to new corporate core competencies for executives, but are also constantly adapting to the changing business priorities of government.

The HR plan demonstrates a commitment to leaders by recognizing their value to the OPS and the challenges they face. The plan helps the OPS manage restructuring through the development of corporate core competencies that reflect the need for new kinds of leadership and the provision of learning opportunities that encourage new ways of doing business.
Although the plan is primarily a tool for corporate and ministry-based planning, individual senior managers can also use it to manage and develop their careers, whether they stay within the OPS or find opportunities outside government. Leaders can also use the plan to encourage and contribute to the development of the careers of those who have potential to move into executive positions.

EXECUTIVE COMPENSATION

In December 1996 the government introduced a performance-based pay system for deputy ministers and senior managers in order to bring greater accountability and value for money to the civil service.

Incentive awards are directly linked to the achievement of key results at the corporate, ministry and individual levels. Corporately, the performance level required, and the amount of incentive award funding, if any, are the prerogative of Cabinet. Ministry performance is based on the complexity, impact and contribution to the achievement of the Ministry's annual business plan. Individual performance is based on meeting key commitments identified in their performance management plans.

An independent review, conducted in June 2000 by an expert external consultant, showed that OPS executive pay levels had not changed in four years and were falling further and further behind other government organizations and the private sector. The consultant's recommendation that executive salary levels be increased to be more competitive with senior staff in other parts of the public sector was accepted. New salary ranges for deputy ministers and senior managers became effective April 1, 2000.

PERFORMANCE MANAGEMENT

As a key component of any human resources management system, performance management provides the mechanism to link individual actions to corporate business plans. Since the government's direction emphasizes the importance of accountability and the focus on results, our performance management program strengthens the linkage of individual activities to the achievement of corporate and ministry business plans and goals.

Performance management provides a corporate measurement tool on which to base human resources management decisions. The performance management program therefore provides a consistent and continuous approach to measurement based on yearly key corporate goals set by the Premier and Secretary of Cabinet within the four key result areas of:

- Fiscal
- Policy/legislative
- Operational
- Managerial

The use of a consistent corporate measurement approach also supports the principle of equal opportunity. The four key result areas are applied across the leadership group and help align training, succession planning and the development and selection process.

EXECUTIVE TRAINING AND DEVELOPMENT

The Centre for Leadership's executive training and development programs enable senior managers to enhance their leadership core competencies and build organizational capacity to deliver the government's business agenda.

LEADERSHIP ORIENTATION

These sessions introduce executives to their new roles and responsibilities as OPS leaders.

- New assistant deputy ministers attend a half-day workshop, which provides insight into their new roles and responsibilities.
- New senior managers attend a 3½-day session to become familiar with OPS directions and leadership skills critical to their new role. This will be enhanced with on-line linkages to human resource and corporate information.

LEADERSHIP AWARENESS

These sessions provide executives with current and emerging corporate information to help them understand OPS directions.

- Executive dialogues, held annually from February to June in all regions, give executives a chance to meet the Secretary of Cabinet, hear about corporate messages, and network with Deputy Ministers and senior managers from other ministries. Senior managers are expected to attend one dialogue each year.
- Supplementary courses are developed to meet needs that emerge during the fiscal year. These courses are short in duration (two to four hours) and cover a wide range of topics. They are primarily intended to provide information and ideas on emerging trends and issues.

LEADERSHIP FOUNDATIONS

These programs form the core of the executive development curriculum and help executives acquire leadership skills to support new OPS directions. Reflecting current corporate executive development needs and priorities, the programs cover topics such as negotiating in the public interest, strategic communications planning, retaining talent, executive presentations, project leadership and leadership issues related to information technology, performance measurement, and risk management. These programs are one to two days in length. Executives are expected to take the equivalent of three days of training.

LEARNING BEYOND THE CLASSROOM

These activities allow leaders to intensify their exploration of leadership topics and enhance their personal leadership abilities.

- The Corporate Leadership Education & Development School (LEADS) involves four university-level modules offered over the course of a year.
- Study Tours enhance leadership development through participant interaction with public and private sector organizations that are known for their excellence in aspects of leadership.
- Mentoring sessions support executives interested in establishing mentoring relationships.
- Senior management coaches in the New Senior Managers' Orientation and Corporate LEADS programs receive coaching and facilitation training.

- Public-Private Partnership Breakfasts provide an opportunity for Assistant Deputy Ministers to meet with executives in the public and private sectors to explore organizational issues of mutual interest.

These programs are co-coordinated through the Centre for Leadership's Executive Development Branch, which works increasingly in a service management mode with a "virtual faculty" made up of experts including professors, consulting firms and public policy organizations. A variety of learning methods and relevant learning opportunities are used to leverage training.

The Centre for Leadership also provides an outline for developing mandatory learning plans. Through the learning plans senior managers link their learning objectives to developing core competencies and outline methods for achieving those learning objectives. These learning plans are a component of performance management plans.

2.3 Human Resources Plan for MCP Managers

GOALS

The goals of the HR plan for managers are:

- To recognize and plan for middle managers as a valued corporate resource by addressing the critical issues facing the group
- To implement strategies to deal with issues facing the group

BACKGROUND

There are approximately 4,000 middle managers, across the OPS.

Many ministries are reporting difficulty attracting and retaining managers, as there is currently little incentive for employees to take on a managerial role with its additional accountability. Increasingly, the OPS is also competing with the private sector for scarce managerial resources.

Many middle managers perceive that there are two tiers of management. They are neither represented by a union nor part of the Senior Management Group (i.e. executive). The result of this "in between" status is that there has been no focal point within the OPS to address the broad interests of the group.

CURRENT STATUS

Activities over the last year include:

- approval to proceed with the project granted by Management Board of Cabinet
- implementation of Pay for Performance
- core competency profile developed for middle managers
- curriculum for management development drafted and undergoing consultation
- current job evaluation system reviewed

NEXT STEPS

- develop a demographic profile of the OPS middle management group
- develop a compensation strategy for the OPS, including middle managers
- examine feasibility of changes to the current job evaluation system
- gain approval of core competencies for middle managers and communicate to stakeholders
- implement a Management Development Curriculum
- assess the feasibility of developing a centre of support within MBS for middle managers

Appendix A: 3.0 FOSTERING A MOTIVATING AND FLEXIBLE WORKING ENVIRONMENT

3.1 Labour Relations - P.S.A. Amendments and Collective Agreement Information System

PUBLIC SERVICE STATUTE LAW AMENDMENT ACT

Bill 25, the Public Service Statute Law Amendment Act, 2001, received Royal Assent and came into force on June 29, 2001. The bill amended the Public Service Act (PSA) and Crown Employees Collective Bargaining Act (CEBCA) to support the evolving way the OPS delivers service to the public. Specifically, these changes reflect the need for greater flexibility and efficiency in managing human resources in order to accommodate new ways of doing business.

The PSA and regulations provide the principal framework for human resources management in the OPS. They set out the duties, powers and composition of the Civil Service Commission (CSC); permit the delegation of employer responsibilities within the OPS; define the political activity rights of Crown employees; and provide a framework for labour relations in the Ontario Provincial Police.

CECBA provides a collective bargaining process for employees in the public service. It applies to employees of the Crown (directly employed by the Crown and through specified Crown agencies), with some exceptions, such as professional and managerial g oups and certain persons employed by the Crown who provide advice to the government.

The ten amendments to the PSA and CECBA focused on issues identified as requiring immediate attention during consultations with ministries and bargaining agents. They can be grouped under the following general headings:

- Term Classified Appointments
- Initial Appointments to the Unclassified Service
- Entitlement to Notice or Compensation Only
- Delegation of Authority
- OPP Civilian Employees' Representation
- Political Activity Rights of Crown Counsel 5s (managing lawyers)
- Definition of 'facility', 'client', and 'resident'

- Restriction on Employment in Grievance Decisions
- Criminal Conviction or Discharge considered conclusive evidence
- Personal information about Public Servants

COLLECTIVE AGREEMENT INFORMATION SYSTEM

The ability to recruit and retain high calibre employees is essential for the future viability of public sector organizations. While studies show that a stimulating work environment, opportunities for career development and advancement, and a positive work/life balance are becoming increasingly important components of a staff recruitment and retention strategy, competitive compensation and benefit packages are also essential.

To maintain their competitive position, organizations must be fully conversant with current labour market trends and settlements in other jurisdictions. Access to timely, high quality information is also critical for collective bargaining. The Collective Agreement Information System (CAIS) provides that capability for the OPS.

CAIS is an automated strategic planning and management tool providing 'single window access' to key labour relations and compensation information. Fully implemented in April 2001, the system:

- Facilitates information exchange among professionals in labour relations, human resources and associated fields'
- Reduces research time for labour relations and inter-jurisdictional information
- Supports and enhances collective bargaining, labour relations policy development and resource analysis, and organizational decision making

3.2 Employee Benefits

INSURED BENEFITS REVIEW

In response to the revitalization challenges facing the OPS, Benefits Policy commissioned a survey by the consulting firm Watson Wyatt in order to compare our benefit plans with those of other employers in both the private and public sectors. It was determined from the survey that our benefit plans required enhancement in some areas and the introduction of cost containment measures in other areas. We have begun implementing plan changes through the negotiation process with three of our employee groups as well as the pensioner plan. Plan design changes have been concentrated in the health and dental areas. Additional consideration of greater diversity within our benefit plan will be revisited in the future as we strive to attract and retain talented high calibre employees.

Appendix A: 4.0 CAPABLE AND INNOVATIVE WORKFORCE

4.1 Ontario Internship Program

INTRODUCTION

The Ontario Internship Program (OIP) was launched in April 1999 as part of the HR Strategy for the OPS. The OIP is helping to revitalize the OPS by recruiting recent college and university graduates into areas of existing or emerging skill shortages within government. Each year the program offers opportunities for 100 university and college graduates to develop the skills and experience necessary for establishing a career in Ontario's public service. For next year we have increased the number of interns to 150.

PROGRAM OUTLINE

The program provides two-year work placements within the OPS, with each placement consisting of three eight-month rotational assignments. These assignments provide Interns with experience in up to three different areas of public administration and in different ministries and/or central agencies. Most Interns are paid at a rate of $35,000 per year.

The OIP is centrally managed by Management Board Secretariat which promotes the program, recruits interns and provides corporately sponsored training. Upon placement with a ministry, Interns are assigned a manager who is the placement supervisor and a mentor who helps them develop their learning plans.

Interns are hired at the management entry level on a contractual basis. Although there are no guarantees of full-time employment, opportunities are anticipated through the regular competitive process, for identified skill shortage areas.

AREAS OF FOCUS

Candidates are chosen on the basis of their strengths and demonstrated skills, education, work and volunteer – related experiences in various areas of public administration. Interns are hired and placed into assignments in the following areas of public administration:

- Financial and Business Planning
- Human Resources (including Organization Development)
- Policy Development
- Service Contract Management
- Communications
- Labour Relations
- Information Technology*
- Electronic Service Delivery*

*New for 2002 program

MARKETING AND RECRUITMENT

The program web site (www.internship.gov.on.ca) enables an online application process. Application forms are also available by mail or fax through the Ministry of Education JOBGROW hotline (1-888-562-4769). The OIP is promoted at all government information centres, constituency offices, human resource development centres, university and college career centres and several Web sites geared towards college and university graduates. The program is also represented at a number of career fairs on college and university campuses.

ELIGIBILITY CRITERIA

To be eligible, applicants must have graduated with a degree or diploma from a recognized university or college within five years of applying to the program; applicants must also be eligible to work in Canada.

2002 PROGRAM UPDATE

Two new occupational specialties were added to the 2002 program: information technology and electronic service delivery. The 2002 recruitment campaign attracted over 6,100 applications from across the province, nationally and internationally. The number of interns hired for the 2002 program increased from 100 to 150.

Preliminary results indicate that the OIP is achieving its retention objective: 72 per cent of all interns (hired between 1999 and 2002) have chosen to remain in the OPS. On average, the former interns have been successful in obtaining mid-management level positions.

As a part of the program's ongoing commitment to continuous improvement, and in keeping with the OPS's broader program evaluation strategy, the OIP has begun a comprehensive review of its operations. The program evaluation will include a review of the OIP's:

- Objectives and their relevance to core business
- Economy, efficiency and effectiveness
- Affordability and sustainability
- Design and structure, and
- Alternate service delivery options

A detailed report summarizing recommendations is targeted for fall 2002.

4.2 Occupation Based HR Planning... some examples

Initiatives in occupation-based HR planning are increasing in the OPS. It is clear that this cross-ministry focus is flourishing, allowing for greater mobility and flexibility across the government. These occupation-based HR Plans are in various stages of planning and implementation and indicate the trend to explore new responses to changes in how work gets done. A critical issue in each of the HR plans is the identification of essential competencies and the design supporting learning strategies.

COMMUNICATIONS

The Communications community has made significant progress in the development of the Communications workforce in the OPS with approximately 560 staff working in communications branches and Cabinet Office Communications.

Continued enhancement of the communications function across the OPS is a critical core business. A number of initiatives that focus on replenishing and revitalizing the workforce, learning and development and performance management were initiated during fiscal year 2001/02 through the HR Plan for the communications community. They included:

- a comprehensive orientation program for new communications employees
- an expanded course calendar for 2002 which is comprised of 27 course offerings; new courses are being offered in business skill areas
- marketing strategies to promote and advocate the career opportunities within the OPS communications community
- competency profiles for six communications job families
- an enhanced communication website to include human resources best practices and resources (i.e. inventory of interview questions, new interview techniques)
- liaison with Ontario colleges and universities to encourage and develop student placements for communications-related programs (i.e. journalism, marketing, business communications)
- a joint recruitment drive with ministries targeted to senior management positions

Collective efforts continue to be implemented across ministries to attract, recruit, retain and develop professional communicators.

THE HR STRATEGY FOR THE FINANCIAL COMMUNITY

The multi-year action plan for the financial community includes both business case and project plan components. In the short term attention is being focused on the development of a financial specialist curriculum, an intranet site, a communication plan, a streamlined hiring process, co-op programs and internships specifically for the financial community, rewards and recognition initiatives and an integrated recruitment strategy.

The mid-term priorities include the development of computer based financial training, an orientation program, tuition and membership fee assistance, job rotations and a career resource centre.

Priorities currently identified for the long term include a branding strategy, mid-career secondments, mentoring, compensation, classification and the identification of career paths for members of this community.

HR PLAN FOR I & IT

The HR strategies that support I&IT professionals have been focused on creating one I&IT organization across the OPS and on creating a challenging, dynamic work environment where skilled and talented I&IT professionals want to work.

The HR Plan for this community is based on research, which highlights the major factors that help retain and attract I&IT professionals and on discussion with members of the I & IT community. It has made significant progress over the past three years. Key accomplishments in this period include:

- creation of seven I&IT clusters and three corporate I&IT organizations and
- associated compensation and classification work
- recruitment of 140 senior I&IT executives
- establishment of a baseline measure of the presence of critical retention/attraction factors
- change management tools and supports for managers to maintain and enhance an attractive I&IT culture
- learning and development strategy
- succession planning, including the identification and engagement of high potential candidates for leadership/management development
- leadership development focusing on valued competencies
- communication and stakeholder education

Future activities to build capacity and manage change in the I & IT organization across the OPS will include:

- Innovative Recruitment and Retention Strategies with a focus on specific competencies and target groups (ie. Youth, architects)
- competency profile development for key roles in the I & IT organization to be used as a basis for recruitment, retention, learning and development and succession planning
- organization design/support for the implementation of new service delivery models resulting from common infrastructure and ministry business initiatives
- leadership development focusing on key behavioral competency development
- communications and stakeholder education strategies including the further development of communities of interest and quarterly rollout of key status information
- Learning and Development through providing access to a menu of targeted learning programs
- change management tools and supports for managers as we re-survey employees to track progress made

HR PLAN FOR THE HR COMMUNITY

The HR Plan for the HR community has a dual focus and concentrates on both HR Professionals and HR Directors. The plan will support and develop the OPS HR community to enable them to embrace the new HR strategic directions and have the capability to meet the associated accountabilities and functions. The short-term deliverables for this plan are the determination of the required behavioural and technical competencies for each population and subsequently a design for supporting development curricula.

HR PLAN FOR POLICY PROFESSIONALS

Recognizing the growing importance of strong policy capacity, the OPS has undertaken a capacity building exercise that will ensure policy professionals will have the skills tools and resources to effectively respond to the policy changes of the future. Policy innovation and leadership is intended to profile and share policy expertise, both within and outside of the OPS. A key element of this mandate is the development of communities of practice among policy professionals. For example, a community of practice for OPS policy managers and directors has been established to provide an informal forum to discuss and share experiences, knowledge and perspectives on managing policy issues.

Another community of practice is the Policy Network, which was established to ensure policy professionals in the OPS are always aware of the latest learning opportunities, tools and resources. One of the tools that this policy network will have access to is the Good Policy Practices Inventory, an electronic meeting place where policy professionals can learn from the collective expertise of the OPS policy community. Finally, Policy Innovation and Leadership coordinates the ADM's Forum, a community of practice that meets monthly to discuss crosscutting policy issues. These communities of practice, along with an intranet site that profiles tools, learning opportunities and resources will help achieve the vision of the OPS as a leader in public policy best practices by 2005.

HR PLAN FOR INTERNAL AUDIT

The Internal Audit Division (IAD) of MBS has published its three-year strategic plan. A key component of the strategic plan speaks to attracting and retaining the right people. In the short term the attention will be to update the Division's competency framework, first developed three years ago, and to promote the use of the Divisions Learning Syllabus. A number of HR Tools have been developed and need to be maintained.

Projects being planned for the short term include setting up a mechanism to coordinate divisional /cluster development needs. Also planned are mechanisms to learn from each other, preparing managers for their leadership roles, supporting management training by way of acting assignments, rotation of staff through clusters and development opportunities for staff within IAD projects.

Longer-term projects identified by the Division include; cross-cluster training, establishing resource pools within IAD, OPS wide career development program, marketing IAD as an employer of choice and the identify feeder groups.

FREEDOM OF INFORMATION/PRIVACY HR PLAN

The HR Plan for the Freedom of Information/Privacy community focuses on the need for a well-defined succession plan to maintain continuous service delivery in this statutorily regulated area. An

aging FOI/Privacy community and under representation of young people in the program across government calls for aggressive recruitment, training and retention strategies.

In cooperation with ministry coordinators and the office of the Information and Privacy Commissioner, MBS is currently developing competency profiles for the three primary FOI/Privacy jobs.(FOI/Privacy Coordinator, Program Analyst and clerical support). These profiles will be used to develop strategies and best practices to ensure the availability of qualified individuals to fill essential FOI/Privacy vacancies as existing staff retires.

Best Practices will support the implementation of the FOI Guideline that requires adequate FOI staffing and succession planning for essential FOI positions.

HR PLAN FOR INSPECTIONS INVESTIGATIONS AND ENFORCEMENT (II&E) SECRETARIAT

There are approximately 5000 OPS staff in 19 ministries involved in II&E functions. The II&E Secretariat has been leading the exploration of the use of tools and compliance remedies that will bring more consistency across the compliance community in order to better protect public interest. The Secretariat, with the help of Management Board Secretariat and an external consulting firm has developed a "Core Competency Profile" which is being used to finalize the OPS wide II&E Learning Strategy. The Core Competency Profile provides common core competencies for inspections and investigations staff and will be shared with ministries to help them plan, recruit and train compliance monitoring personnel.

A key focus of the HR plan for II&E staff is the Learning Strategy, which will consist of foundation, advanced, and specialized level courses, with an emphasis on self directed learning and professionalism. A code of professionalism has been prepared and is being reviewed by the ministries for future consultations with the II&E staff. A distance learning on-line course on professionalism has been prepared with the help of University of Guelph and will be tested later in 2002. Agencies and governments outside of OPS have shown a great interest in the work of the Secretariat, especially this Learning Strategy.

Appendix B: 1.0 ONTARIO PUBLIC SERVICE VALUES STATEMENT

Members of the OPS are committed to upholding the highest level of service quality and public trust.

We are open and honest in our behaviour, creative and responsive to change, and committed to continuous self-improvement and integrity. We will demonstrate these values within the context of a professional and accountable public service.

We are fair, consistent and committed to effective relations with the general public, clients, customers, other staff within and across ministries, and with elected officials.
In our relationships with our partners and agents, we are clear about expectations and criteria for success.

Within the structures and processes of government, we will continue to exercise fiscal prudence; we value training and organizational learning; and we are committed to consistency and fairness in our treatment of colleagues and staff.

Under the terms of the Public Service Act and through an oath of allegiance and secrecy, public servants in Ontario are responsible to the public through the elected government and Ministers of the Crown.

Appendix B: 2.0 CIVIL SERVICE COMMISSION MANDATE, RESPONSIBILITIES AND AUTHORITY, MEMBERSHIP

2.1 CSC Mandate

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The Public Service Act, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

2.2 CSC Responsibilities and Authority

Since the delegation of its human resource management functions to the Management Board Secretariat, the CSC continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments, and assignments;
- considering a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG 3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG 3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommendation of regulations regarding the establishment of classifications and compensation for non bargaining unit staff, approval of senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the Civil Service Commission.

2.3 CSC Membership 2001-2002

Chair, CSC	Kathryn Bouey Chair Civil Service Commission 12th Floor, Ferguson Block 77 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1N3.....327-3805
Vice-Chair, CSC	Linda Stevens Deputy Minister and Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership Room 5320, 5th Floor, Whitney Block 99 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-1607

Secretary to the Commission

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....325-1777

Commissioners

Cameron Clark
Deputy Minister
Ministry of Northern Development and Mines
Room 5630, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1W3.....327-0647

Jill Hutcheon
Deputy Minister
Ministry of Labour
14th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 1T7 326-7577

Andromache Karakatsanis
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-7641

Virginia West
Deputy Minister of Public Safety and Policing Services
Ministry of Public Safety and Security
11th Floor
25 Grosvenor Street
Toronto, Ontario M7A 1Y6.....326-5060

Morris Zbar
Deputy Minister of Correctional Services
Ministry of Public Safety and Security
11th Floor
25 Grosvenor Street

Kevin Costante
Deputy Minister
Ministry of Training, Colleges and Universities
3rd Floor, Mowat Block
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 1L2.....325-4782

APPENDIX C: 1.0 ONTARIO PUBLIC SERVICE STATISTICS 2001-2002

Ontario Public Service Total Staff Strength (2001 - 2002)

Classified	49,914
Unclassified	11,136
Crown	1,092
TOTAL	**62,142**

Ontario Public Service Total Staff Strength By Month (2001-2002)

		Classified	Unclassified	Crown	TOTAL
2001	April	49,850	10,865	1,091	61,806
	May	50,017	13,589	1,097	64,703
	June	50,153	15,577	1,100	66,830
	July	50,176	17,799	1,064	69,039
	August	50,137	16,165	1,062	67,364
	September	50,208	13,083	1,109	64,400
	October	50,239	12,388	1,124	63,751
	November	50,162	11,952	1,077	63,191
	December	50,131	11,323	1,084	62,538
2002	January	49,978	10,675	1,082	61,735
	February	49,914	11,136	1,092	62,142
	*March	-	-	-	-

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police and Security Guards. For the Unclassified Service, Minister's Staff are also included. Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of February 28, 2002 was 2,467.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Minister's staff.

* March 2002 figures are not available due to the OPSEU strike during the spring of 2002.

Classified Service by Geographic Location (2001 - 2002)

Eastern Ontario Planning Region	5,590
Central Ontario Planning Region	34,608
Southwestern Ontario Planning Region	4,735
Northeastern Ontario Planning Region	4,802
Northwestern Ontario Planning Region	2,630
No Address Information	16
TOTAL	**52,381**

* This number includes 2,467 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location (2001 - 2002)

Eastern Ontario Planning Region	
Frontenac	1,588
Hastings	340
Lanark	859
Leeds & Grenville	333
Lennox & Addington	218
Ottawa-Carleton	1,498
Prescott and Russell	145
Prince Edward	111
Renfrew	276
Stormont Dundas & Glengarry	221
Subtotal	**5,590**

Central Ontario Planning Region	
Brant	387
Dufferin	53
Durham	2,785
Haldimand-Norfolk	319
Haliburton	54
Halton	634
Hamilton-Wentworth	1,254
Muskoka	284
Niagara	1,057
Northumberland	264
Peel	1,339
Peterborough	1,132
Simcoe	3,140
Toronto, City of	19,738
Victoria	145
Waterloo	376
Wellington	1,056
York	592
Subtotal	**34,608**

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	120
Elgin	250
Essex	561
Grey	337
Huron	150
Kent	660
Lambton	256
Middlesex	2,192
Oxford	82
Perth	127
Subtotal	**4,735**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	961
Cochrane	624
Manitoulin	30
Nipissing	1,581
Parry Sound	104
Sudbury	1,291
Timiskaming	211
Subtotal	**4,802**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	608
Rainy River	137
Thunder Bay	1,885
Subtotal	**2,630**

Information Unavailable	**16**
TOTAL	**52,381**

Classified Service By Ministry (2001 - 2002)

Agriculture, Food and Rural Affairs	678
Attorney General	4,185
Cabinet Office	135
Citizenship	283
. Ontario Human Rights Commission	92
Community and Social Services	5,849
Consumer and Business Services	1,078
Correctional Services	6,388
Economic Development and Trade	332
. Ontario Development Corporation	6
Education	831
Energy, Science and Technology	199
Environment	1,438
. Ontario Clean Water Agency	528
Finance	3,006
. Financial Services Commission	335
. Ontario Financing Authority	256
. SuperBuild Corporation	48
Francophone Affairs	14
Health and Long Term Care	6,137
Intergovernmental Affairs	23
Labour	1,242
Lieutenant Governor	6
Management Board Secretariat	2,233
. Ontario Realty Corporation	11
Municipal Affairs and Housing	836
Native Affairs Secretariat	52
Natural Resources	2,897
Northern Development and Mines	422
Solicitor General	7,460
Tourism, Culture and Recreation	232
. Ontario Media Development Corporation	24
. Ontario Heritage Foundation	28
. Ontario Place	39
. Ontario Science Centre	231
. St. Lawrence Parks Commission	42
. Tourism Marketing Partnership Corporation	22
Training, Colleges and Universities	555
Transportation	4,208
TOTAL	**52,381**

Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.
OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Solicitor General and Correctional Services. They consist of 5,028 as of February 28, 2002.
Niagara Escarpment Commission is included in Environment and Energy.
Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Age Intervals (2001 - 2002)

Under 25	419
25 – 34	7,312
35 – 44	19,129
45 – 54	19,764
55 – 64	5,716
65 and over	41
TOTAL	**52,381**

Classified Service by Staff Type (2001 - 2002)

Regular	45,573
Probationary	6,802
Overage	6
TOTAL	**52,381**

Classified Service By Gender
(2001 - 2002)

Males	24,619
Females	27,762
TOTAL	**52,381**

Classified Service By Salary Intervals (2001 - 2002)

Salary	Total
Under $20,000	422
$20,000 - $29,999	374
$30,000 - $39,999	13,051
$40,000 - $49,999	12,908
$50,000 - $59,999	10,047
$60,000 - $69,999	9,816
$70,000 - $79,999	2,521
$80,000 - $89,999	1,287
$90,000 - $99,999	531
$100,000 and over	1,424
TOTAL	**52,381**

Appointments to the Classified Service
Full and Part Time Staff
(2001-2002)

Month	Total
April 2001	284
May	241
June	191
July	168
August	104
September	180
October	150
November	143
December	70
January 2002	197
February	74
*March	-
TOTAL	**1,802**

*March 2002 figure is not available due to the OPSEU strike during the spring of 2002.

Appointments to the Classified Service
By Salary Intervals
(2001-2002)

Under $20,000	7
$20,000 - $29,999	15
$30,000 - $39,999	577
$40,000 - $49,999	402
$50,000 - $59,999	347
$60,000 - $69,999	307
$70,000 - $79,999	70
$80,000 - $89,999	35
$90,000 - $99,999	18
$100,000 and over	24
TOTAL	**1,802**

Appointments to the Classified Service
By Age
(2001-2002)

Under 25	114
25-34	724
35-44	599
45-54	315
55-64	50
65 and over	0
TOTAL	**1,802**

Appointments to the Classified Service
By Gender
(2001-2002)

	Males	Females	TOTAL
New Hires	955	847	**1,802**

Exits from the Classified Service By Salary Intervals (2001-2002)

Salary	Total
Under $20,000	17
$20,000 - $29,999	28
$30,000 - $39,999	780
$40,000 - $49,999	912
$50,000 - $59,999	654
$60,000 - $69,999	476
$70,000 - $79,999	164
$80,000 - $89,999	83
$90,000 - $99,999	33
$100,000 and over	81
TOTAL	**3,228**

Exits from the Classified Service
By Age
(2001-2002)

Under 25	18
25 – 34	334
35 – 44	662
45 – 54	1,297
55 – 64	743
65 and over	174
TOTAL	**3,228**

Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service
(2001-2002)

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	186
Less than 2 years	118
Less than 3 years	94
Less than 4 years	82
Less than 5 years	52
Less than 6 years	25
Less than 7 years	31
Less than 8 years	50
Less than 9 years	40
Less than 10 years	57
Less than 15 years	607
Less than 20 years	423
Less than 25 years	401
Less than 30 years	750
Less than 35 years	275
35 years or more	37
TOTAL	**3,228**

Exits from the Classified Service By Reason and Gender (2001-2002)

	Males	Females	TOTAL
Retirement	881	615	1,496
Dismissal	8	7	15
Release	48	41	89
Resignation	762	790	1,552
Death	42	34	76
TOTAL	**1,741**	**1,487**	**3,228**

ISSN 0319-7263
Printed by the Queen's Printer for Ontario
© Queen's Printer for Ontario 2004
This document is available on the Internet at www.mbs.gov.on.ca
Aussi disponible en français

Ontario

Commission de la **fonction publique**

rapport annuel

2001 2002

Management Board
of Cabinet

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: (416) 327-2333
Fax: (416) 327-3790

Conseil de gestion du
gouvernement de l'Ontario

Bureau du pr□esident

12 étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone: (416) 327-2333
Télécopieur: (416) 327-3790

Ontario

Mémorandum à: L'honorable James K. Bartleman, Lieutenante-gouverneure, Province de l'Ontario

Suject: Commission de la fonction publique, rapport annuel, 2001-2002

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2001 au 31 mars 2002.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,

Gerry Phillips
Conseil de gestion du gouvernement

Ontario

Office of the Chair
Bureau du Secrétaire

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12e étage
Edifice Ferguson
Queen's Park
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
416/327-3800

Mémorandum à: L'honorable Gerry Phillips
Président
Conseil de gestion du gouvernement

Sujet: Commission de la fonction publique,
rapport annuel, 2001-2002

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2001 au 31 mars 2002.

Kathryn A. Bouey
Présidente

Table des matières

SECTION	TITRE	PAGE
1.0	**Introduction**	3
2.0	**La fonction publique de l'Ontario – Notre vision du 21e siècle**	6
	2.1 Impératif actuel	6
	2.2 Profil de la main-d'œuvre de la FPO	7
	2.3 Défis principaux	10
3.0	**Stratégies et initiatives de renouvellement et de revitalisation de la FPO**	11
	3.1 Groupe de leadership des sous-ministres	11
	3.2 Fierté d'offrir un service public de qualité	12
	3.3 Leadership dynamique	12
	3.4 Organisme axé sur la formation	13
	3.5 Environnement de travail motivant et souple	14
	3.6 Main-d'œuvre compétente et innovatrice	15
	3.7 Initiatives stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO (Diagramme 1)	17
	3.8 Renouvellement et revitalisation de la FPO (Diagramme 2)	18
4.0	**Mesure de notre succès**	19
	4.1 Fierté d'offrir un service public de qualité	19
	4.2 Leadership dynamique	19
	4.3 Organisme axé sur la formation	20
	4.4 Environnement de travail motivant et souple	20
	4.5 Main-d'œuvre compétente et innovatrice	21
	4.6 Évaluation du programme de ressources humaines	21
	4.7 Conclusion	21
5.0	**Annexes**	22

1.0 INTRODUCTION

« Le public veut ce qu'il y a de plus neuf et de mieux; il veut plus d'informations, une plus grande transparence dans la prise de décisions et un meilleur service, plus rapide. Pour y parvenir, des changements fondamentaux s'imposent. »

Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, gouvernement de l'Ontario

UNE FONCTION PUBLIQUE EN PLEINE ÉVOLUTION

Depuis quelques années, la fonction publique de l'Ontario (FPO) suit un ordre du jour ambitieux de restructuration et de renouvellement, conforme à la vision du gouvernement de devenir un service public axé sur ses activités de base, offrant des services de qualité, plus petit, plus attentif aux besoins, plus intégré et plus responsable.

Ce programme de changements, conjugué au besoin de se tenir à jour et d'exceller dans un environnement global, commercial et gouvernemental de plus en plus complexe, a donné le jour à n organisme tout à fait différent en 2001-2002.

D'énormes progrès ont été réalisés sur la voie d'une fonction publique axée sur le service à la clientèle et la qualité, mais résolue à créer un environnement de travail attrayant pour ses employés.

L'une des directions suivies pour réaliser la vision a été la mise en œuvre de modes différents de prestation des services. L'examen de nouveaux moyens d'exécuter les fonctions est devenu partie intégrante du nouveau cycle de planification des activités. Cette approche a aidé les ministères à déterminer les activités qui relèvent de chacun d'entre eux, et celles qui pourraient être mieux exercées par un autre organisme. On compte plus de 75 projets de modes de prestation différente des services mis en place au sein de la FPO depuis le milieu des années 1990.

Autre nouveauté : le recours par l'Ontario à l'information et la technologie de l'information (ITI).

Tandis que le monde ne cache pas son engouement pour l'ITI, la FPO ne ménage pas ses efforts pour devenir un chef de file international sur le plan de la prestation électronique des services d'ici 2003. De nouveaux canaux électroniques rendent la prestation des services plus facile, pratique et conviviale autant pour les particuliers que pour les entreprises. Il est devenu plus facile de faire des affaires en Ontario. Les relations du gouvernement avec les partenaires du secteur parapublic, d'autres paliers de gouvernement, le secteur à but non lucratif et le secteur privé sont en pleine transformation.

Il est désormais universellement admis que l'ITI fait partie intégrante des activités gouvernementales. Exemples d'innovations : le nouveau système de réservation en ligne des parcs provinciaux de l'Ontario, le réseau de communications mobile à la pointe de la technologie pour les services d'urgence, et un nouveau portail Internet provisoire ouvrant la porte à toute une gamme de services, tels que les vignettes de validation pour véhicules et le renouvellement de la carte Plein air.

Les structures et processus gouvernementaux internes subissent eux aussi une restructuration. Des outils d'information sophistiqués facilitent l'élaboration de politiques et la planification. Par

exemple : notre Bureau des services communs amélioré, la mise en œuvre continue du Réseau d'information sur les ressources humaines qui sera introduit progressivement vers la fin de 2002.

L'année passée, nous sommes parvenus à négocier des contrats avec plusieurs de nos unités de négociation. Nous avons interrompu nos initiatives de changement durant la dernière partie de l'exercice financier pour concentrer nos forces sur la négociation d'une offre juste et raisonnable avec notre unité de négociation la plus importante, le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO). Nous sommes sur la bonne voie, bien que nous ayons encore bien du pain sur la planche. Nos clients attendent toujours de nous des services de qualité supérieure. L'environnement politiques est de plus en plus complexe. Le gouvernement veut que la FPO adopte des approches innovatrices.

En tant qu'organisme, l'une de nos priorités principales est de poursuivre les initiatives de renouvellement et de revitalisation. Les stratégies en matière de ressources humaines reprennent de l'importance pour assurer un avenir dynamique à la FPO. Cette dernière prévoit de lancer une campagne revigorée de recrutement et de fidélisation, qui renforcera notre intention d'attirer et de retenir les meilleurs, en présentant le gouvernement de l'Ontario comme un lieu de travail désirable.

Soutenir le personnel compétent existant et attirer de nouveaux leaders et innovateurs est essentiel à la lumière de notre objectif de devenir la fonction publique la mieux gérée du monde.

CONTENU DU RAPPORT

Le présent rapport se penche sur les initiatives existant au sein de la FPO dans le but de répondre aux demandes changeantes qui pèsent sur la fonction publique. Il met en lumière les stratégies ciblant les enjeux vitaux de renouvellement et de revitalisation, ainsi que nos efforts continus en vue de mesurer les progrès accomplis dans ces domaines.

Le rapport contient également des comptes-rendus sur le processus de planification des ressources humaines entamé en 1999, décrivant les besoins impérieux auxquels sont confrontés les ministères dans le domaine des ressources humaines et les stratégies proposées pour les résoudre. Certaines de ces stratégies sont destinées à assurer la présence d'un personnel de haut calibre, alors que d'autres visent à restaurer des relations de travail efficaces avec les employés actuels de la FPO.

BONNES NOUVELLES

Le présent rapport décrit les changements enthousiasmants que la FPO a mis en marche et les méthodes innovatrices qu'elle prépare pour offrir un service supérieur au public.

La formalisation des plans de ressources humaines des groupes de métiers distincts est un pas dans la voie suivie par la FPO en vue d'offrir un gouvernement uni, une plus grande mobilité pour les employés et un meilleur service aux habitants de l'Ontario. L'initiative des services gouvernementaux en direct s'enracine de plus en plus au sein de la FPO pour mieux répondre aux besoins du public et rapprocher la FPO de son objectif de rendre le meilleur service public du monde.

Le Secrétariat à la restructuration de la FPO est le champion des prix reçus par la FPO, notamment le Prix IAPC pour gestion innovatrice, un prix qui nous rend fiers de nos réalisations et reflète les progrès accomplis en direction de l'excellence.

La FPO s'est également vu décerner le prix d'excellence du Conseil canadien des sociétés publiques-privées et le prix d'excellence en technologie de l'information de CIO Canada, deux indicateurs de plus que nous sommes sur la voie de l'excellence au service du public.

Des personnes compétentes, quel que soit l'échelon gravi dans leur carrière, seront toujours désireuses de contribuer au progrès. Pour être capables d'attirer, de perfectionner et de fidéliser des employés qualifiés et dévoués, aujourd'hui et demain, nous nous devons de continuer à proposer un travail intéressant et varié, ainsi que des possibilités de perfectionnement enrichissantes tant sur le plan personnel que professionnel. Au cours des prochains mois, la FPO se lancera dans une campagne destinée à attirer de nouveaux talents et à inspirer la fierté envers la fonction publique.

2.0 LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO – NOTRE VISION DU 21E SIÈCLE

« Pour concrétiser cette vision de la FPO pour le 21e siècle, nous devons penser grand et nous soucier profondément des autres. »

Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, gouvernement de l'Ontario

AU 21E SIÈCLE, LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO S'ATTACHE À SERVIR LES HABITANTS DE L'ONTARIO :

- en ayant une meilleure connaissance des activités de bases et en faisant preuve d'excellence;
- en partageant une culture dynamique qui attire des employés talentueux et qui les incite à rester en poste;
- en travaillant en étroite collaboration au-delà des frontières organisationnelles pour répondre aux besoins des clients;
- en réalisant des résultats tangibles pour les habitants de l'Ontario et en protégeant l'intérêt commun;
- en élaborant et mettant en œuvre des stratégies de services gouvernementaux en direct en vue de devenir un chef de file mondial d'ici 2003;
- en augmentant la satisfaction de la clientèle par la mise en place de normes de responsabilisation et de transparence plus élevées, et en démontrant un meilleur rapport qualité-prix.

Le présent rapport se penche sur les défis en matière de ressources humaines que doit relever la FPO ainsi que les mesures principales qu'elle prend en vue de réaliser sa vision.

2.1 Impératif actuel : les conditions de renouvellement et de revitalisation de la fonction publique de l'Ontario

Ces dernières années, sous la pression des changements démographiques et de l'évolution de la nature du travail qui ont marqué les organismes de tous les secteurs à l'échelle planétaire, les responsables de la gestion et de la planification des ressources humaines à la FPO se sont heurtés à de nouveaux défis.

Le pôle activités commerciales de la FPO doit répondre aux attentes des clients qui demandent des services rapides, conviviaux et de pointe. Les politiques sont soumises à des conditions de plus en plus complexes et les solutions à de nombreux problèmes dépendent de la coopération entre ministères et secteurs. Au fur et à mesure que la façon de faire des affaires au gouvernement change d'orientation, il est essentiel de comprendre les relations complexes entre les gens, les processus et nos objectifs commerciaux.

La stratégie des ressources humaines pour la FPO (stratégie des RH) démontre un engagement envers nos employés qui ne font pas partie du groupe des cadres supérieurs. Elle tient compte des

relations complexes parmi les employés, de la capacité interne et potentielle, ainsi que des politiques en vue de promouvoir une utilisation efficace des ressources humaines. La stratégie des RH a été élaborée en vue de poser les bases d'une réponse continue aux défis qui caractérisent la gestion du secteur public en Ontario. Un grand nombre des initiatives présentées dans le cadre de cette vision stratégique des ressources humaines sont en voie d'être mises en œuvre. Il est également important que la stratégie des ressources humaines demeure le point de repère pour les initiatives futures.

Les objectifs principaux en matière de ressources humaines ne peuvent être atteints que si la FPO prend au sérieux ses activités de renouvellement et de revitalisation. La FPO se doit d'encourager et de ménager son personnel qualifié, tout en attirant de nouvelles recrues compétentes. De nombreux employés prendront leur retraite au cours des dix prochaines années, et nous aurons besoin de nouveaux leaders et innovateurs dans tous les secteurs de la fonction publique.

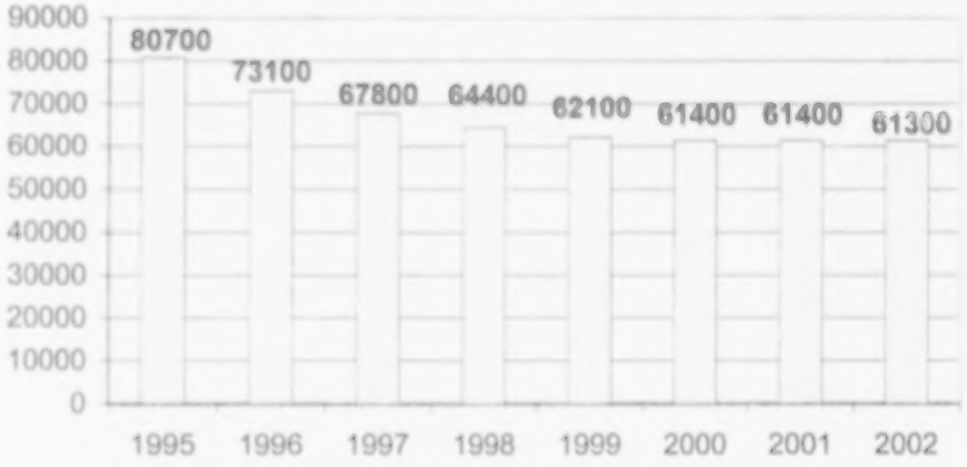
Notre but est de constituer une culture dynamique de la fonction publique, adoptée par des personnes intelligentes et compétentes, responsables et axées sur la protection de l'intérêt public et la prestation des services publics.

2.2 Profil de la main-d'œuvre de la FPO

UNE FPO CONSIDÉRABLEMENT PLUS PETITE

Confrontée à un environnement en évolution rapide, la FPO s'efforce d'augmenter l'intégration et de diminuer le temps de réponse dans le souci de dépasser les attentes des clients. Ces efforts ont porté fruit : la FPO est devenue un organisme plus petit, plus souple, constamment à la recherche de modes différents de prestation des services, convaincu de l'efficacité de la prestation électronique des services et encourageant les partenariats avec les intervenants clés. Entre 1995 et 2002, la taille de la FPO a baissé de 24 pour cent.

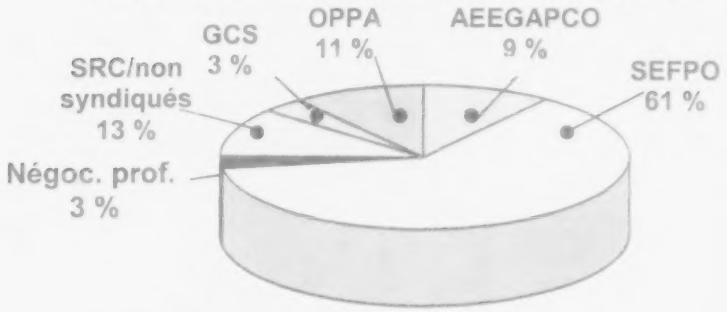
(Remarque : Les chiffres des employés à temps plein, de juin à juin de chaque année, à l'exception des élèves et des employés saisonniers, ont été arrondis à la plus proche centaine.)



La majorité des réductions ont eu lieu dans les années 1990. Depuis 2000, les efforts de restructuration de la FPO se sont traduits par des réductions de personnel dans certains secteurs et des recrutements dans des secteurs stratégiques dans l'espoir d'atteindre les objectifs du gouvernement.

DES RELATIONS DE TRAVAIL COMPLEXES : DISTRIBUTION (PAR GROUPE DE RÉMUNÉRATION)

Les syndicats ou associations représentent environ 87 pour cent des employés de la FPO. Le tableau ci-dessous illustre la répartition du personnel de la FPO entre les groupes de rémunération.



GCS – cadres supérieurs et sous-ministres

SRC/Non syndiqués – Cadres moyens et employés d'administration non syndiqués

AEEGAPCO - Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario

Groupes de négociation professionnels – inclut les associations d'avocats, de médecins, d'ingénieurs et d'enseignants

OPPA - Ontario Provincial Police Association – employés en civil et en uniforme (en vigueur depuis le 03/01/2002), les employés civils et les instructeurs de la Police provinciale de l'Ontario au Collège de police de l'Ontario sont membres de l'Association.)

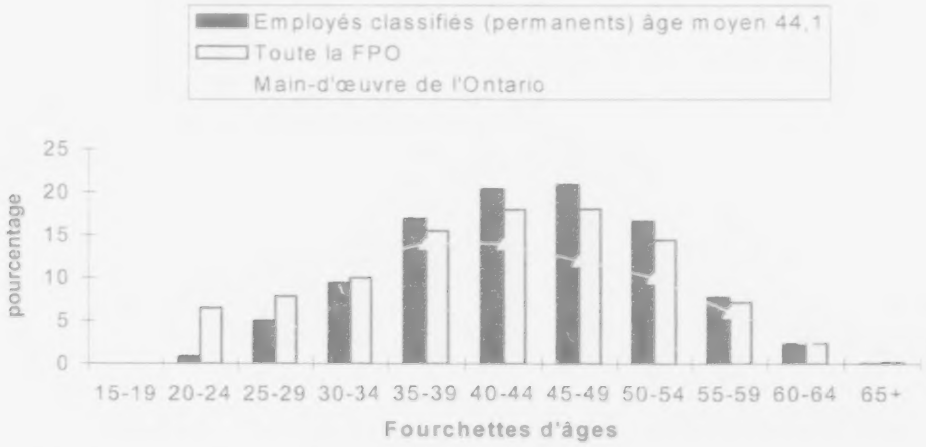
SEFPO – Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario

Au nombre des défis que doit relever la FPO, mentionnons celui de trouver un équilibre entre les intérêts des employés et ceux des contribuables de l'Ontario en restant concurrentiels et responsables. Une rémunération et des conditions d'emploi concurrentiels sont des facteurs indispensables aux efforts de recrutement et de fidélisation.

UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE PROFIL DE L'ÂGE DES EMPLOYÉS (FÉVRIER 2002)

Statistique Canada révèle que 33 pour cent de la main-d'œuvre du Canada étaient âgés de 45 ans ou plus en 2000. Il est prévu que d'ici 2010, ce pourcentage atteindra 40 pour cent. Considérablement plus d'employés de la FPO (43 pour cent) se situent dans la catégorie d'âge plus avancé (45-65 ans) que la main-d'œuvre provinciale générale.

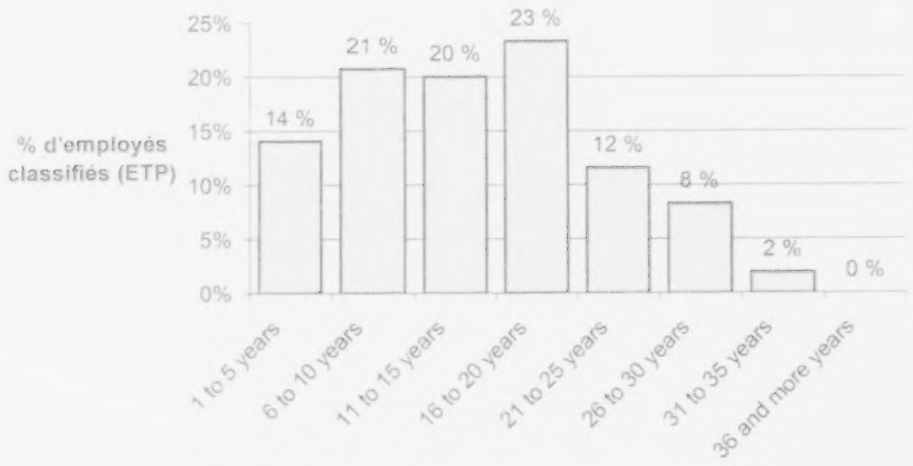
Près de 70 pour cent des employés de la FPO sont des « baby boomers ». L'âge moyen des employés classifiés est de 44 ans, avec une durée de service moyenne de 14 ans. Les employés non classifiés sont plus jeunes, la moyenne d'âge étant de l'ordre de 38 ans.



ADMISSIBILITÉ À LA RETRAITE

À compter de mars 2002, 14 pour cent des employés classifiés sont admissibles à la retraite dans cinq ans ou moins. 41 autres pour cent seront admissibles à la retraite dans les 6 à 15 prochaines années. Ces retraites reposent toutes sur les dispositions actuelles des régimes de retraite de la FPO*.

Années jusqu'à la retraite (en mars 2002)



Ces deux facteurs interreliés soulignent clairement le besoin pour la FPO d'assurer la viabilité future en privilégiant les exigences de ressources humaines à long terme.

* Ces retraites reposent sur les dispositions actuelles du régime de retraite de la FPO, qui prévoit : la retraite normale à l'âge de 65 ans, la retraite anticipée si l'âge plus les années de service totalisent 90, et/ou à l'âge minimum de 60 ans avec au moins 20 ans de service; en outre, jusqu'au 31 octobre 2002, pour les employés membres du SEFPO uniquement, si l'âge plus les années de service totalisent 80.

2.3 Défis principaux

RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES

- Importance continue des activités de base, un organisme plus petit et mieux intégré, plus à l'écoute et responsable;
- Demandes croissantes de services de qualité et modes différents de prestation des services (p. ex., cybercommerce, prestation électronique des services, service 24/24, 7/7);
- Compression des coûts : législation sur le budget équilibré, réductions fiscales, engagement à réduire la dette provinciale, ralentissement de la croissance économique.

RÉALITÉS DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Main-d'œuvre vieillissante – 70 pour cent de la main-d'œuvre de la FPO sont des « baby boomers »; d'ici à 2017, 55 pour cent des employés seront admissibles à prendre leur retraite en vertu des dispositions actuelles des régimes de retraite de la FPO.
- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée – 25 pour cent des adultes de l'Ontario n'ont pas les compétences voulues pour faire face aux changements marquant le marché du travail; au sein de la FPO, certains domaines de connaissances clés sont déjà confrontés au problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (p. ex., politiques, TI, communications). Les exigences changeantes qui pèsent sur le gouvernement dans l'exécution de son mandat (par exemple, l'engagement de devenir un chef de file de la prestation électronique des services d'ici 2003) souffrent de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans ces domaines.
- Concurrence croissante autour des travailleurs qualifiés; la FPO se trouvera en concurrence directe, non seulement avec le secteur parapublic, mais également avec le secteur privé.
- Indifférence croissante parmi les candidats potentiels à l'égard d'une carrière dans la fonction publique.
- Pressions exercées pour une rémunération plus élevée
- Environnement de négociation collective
- Changements technologiques
- Concurrence mondiale et main-d'œuvre mobile

3.0 STRATÉGIES ET INITIATIVES DE RENOUVELLEMENT ET DE REVITALISATION DE LA FPO

Menacée par des pressions fiscales continues, une demande croissante de services de haute qualité, des responsabilités claires et un niveau plus élevé d'efficacité, la FPO s'est imposée un programme rigoureux de gestion des RH, pour l'aider à accomplir son objectif de devenir et demeurer un organisme de service public chef de file. Comprendre la mosaïque de la main-d'œuvre de la FPO, les pressions concurrentielles du marché du travail actuel et notre positionnement relatif est essentiel à la réalisation de nos objectifs de renouvellement et de revitalisation.

Renouvellement signifie faire en sorte que les employés disposent des compétences nécessaires pour s'adapter au rôle changeant du gouvernement et au nouveau mode de travail.

Revitalisation signifie planifier pour l'avenir pour assurer qu'il y aura toujours une génération future d'employés qualifiés.

3.1 Groupe de leadership des sous-ministres (GLSM)

Consciente de l'importance du renouvellement et de la revitalisation de la main-d'œuvre, la secrétaire du Conseil des ministres a constitué un groupe de leadership composé de sous-ministres et d'un échantillon varié d'employés de la FPO, dans le but de mettre en lumière les efforts de l'organisme en vue de devenir un employeur de choix. Le GLSM a approuvé une importante série de résultats et de mesures dans le cadre de l'initiative de renouvellement et de revitalisation qui sont au diapason des objectifs commerciaux et des initiatives de changements exposées dans la stratégie des ressources humaines.
Ces *résultats* assurent une certaine clarté ainsi qu'un moyen de suivre les progrès accomplis. Les résultats stratégiques du renouvellement et de la revitalisation sont :

1. ***Fierté d'offrir un service public de qualité***
2. ***Leadership dynamique***
3. ***Organisme axé sur la formation***
4. ***Environnement de travail motivant et souple***
5. ***Main-d'œuvre compétente et innovatrice***

Les cinq résultats interagissent pour atteindre, grâce aux efforts de renouvellement et de revitalisation de la fonction publique, le résultat prioritaire de recruter des « gens dynamiques et innovateurs rendant un service public de qualité à tous les habitants de l'Ontario ». Les brefs descripteurs suivants mettent en lumière les initiatives gouvernementales pour chaque résultat.

3.2 Fierté d'offrir un service public de qualité

- **Priorité aux jeunes** – On continue d'élaborer des stratégies ciblant les jeunes travailleurs. L'Ontario s'efforce de maintenir son rang d'employeur de jeunes chef de file parmi les territoires provinciaux.

- **Le Prix améthyste et Expo Ontario** – Deux des programmes de reconnaissance qui existent depuis un certain temps déjà à la FPO. Le Prix améthyste, établi en 1993, reconnaît les réalisations exceptionnelles d'employés de la FPO. Les Prix d'excellence Expo Ontario ont été créés pour récompenser l'excellence dans le domaine de la technologie de l'information au sein du gouvernement de l'Ontario et dans le secteur parapublic.

- **Transformation de la FPO** - En 1995/1996, les dirigeants de la FPO ont commencé à façonner une vision pour l'avenir. Le Secrétariat à la restructuration de la FPO a pris les rênes de la mise en œuvre d'initiatives clés destinées à transformer la FPO. La prochaine étape tirera parti des premières initiatives de transformation pour renforcer les résultats accomplis à ce jour et, but ultime, d'établir une vision de la fonction publique axée sur le service à la clientèle. Ces efforts ont donné naissance au Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique de l'Ontario (1er avril 2002), qui joindra ses forces aux efforts en vue d'encourager une culture de l'excellence, l'amélioration continue et la collaboration par les communications, le leadership, la reconnaissance du perfectionnement et la fierté. Ce nouveau bureau servira de centre ou de dépôt de nouvelles idées sur les enjeux et approches touchant aux pratiques de la fonction publique. Pour des détails concernant les priorités futures à court terme, consultez l'annexe A : 1.1.

- **Outils d'entrée et de sortie** – Obtenir des renseignements auprès des personnes qui entrent dans la FPO ou qui la quittent est essentiel pour mieux comprendre les facteurs influant sur le recrutement et la fidélisation. Ces renseignements servent de point de repère pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de renouvellement et de revitalisation.

3.3 Leadership dynamique

- **Négociation collective et grève du SEFPO** – L'exercice financier 2001-2002 a été marqué par les nombreux défis que la FPO a dû relever en raison du grand nombre de ses unités de négociation devant renouveler leurs contrats. Le secrétariat des négociations de la Division des ressources humaines a achevé le processus de négociation avec : l'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) et Ingénieurs gouvernement de l'Ontario. Des négociations sont en cours avec les Provincial Schools Authority Teachers (PSAT), l'Association of Law Officers of the Crown et l'Ontario Crown Attorneys' Association (ALOC & OCAA), et l'Ontario Provincial Police Association (Civilian) (OPPA).

  Lorsque les négociations avec le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario n'ont pas abouti à un règlement avant le délai de grève du 13 mars 2002, les ententes sur les services essentiels ont été activées.

  Les cadres de la FPO ont assuré le maintien de la prestation des services essentiels aux citoyens de l'Ontario. D'autres renseignements sur les questions de relations de travail figurent à l'annexe A : 2.1.

- **Plan de ressources humaines pour les cadres supérieurs** - Ce plan de RH a été élaboré en 1997, puis révisé et mis à jour en juillet 2000. Il témoigne d'un engagement décidé envers les dirigeants de la FPO, en reconnaissant leur valeur pour la FPO ainsi que les défis à venir. Ce plan est avant tout un outil de planification interne, qui établit des stratégies de rémunération, des mesures du rendement et la gestion de la succession, ainsi que la formation et le perfectionnement des cadres. De plus amples renseignements sur ce plan figurent à l'annexe A : 2.2.

- **Plan de ressources humaines pour les cadres moyens** – Un plan de RH destiné exclusivement au groupe des cadres moyens est en chantier. Le plan des RH pour les cadres reconnaîtra l'importance des cadres moyens pour l'organisme et les traitera en conséquence. Il incorporera des stratégies de résolution des problèmes propres à cet important groupe d'employés. L'année passée a été riche en événements : le Secrétariat du Conseil de gestion a approuvé la continuation du projet, le système de rémunération au rendement est entré en vigueur, un profil des compétences de base a été mis au point pour les cadres moyens, un nouveau programme de perfectionnement pour les cadres fait l'objet de consultations, le système actuel d'évaluation des emplois a été examiné. Pour des renseignements détaillés, voir l'annexe A : 2.3. D'autres plans de ressources humaines selon les métiers sont présentés en détail dans l'annexe 4.2.

- **Services gouvernementaux en direct** – La FPO s'est engagée à devenir un chef de file des services gouvernementaux en direct d'ici 2003. Les stratégies en matière de services gouvernementaux en direct sont multiples : transformer les systèmes à grande échelle dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la justice et des transports; changer les processus gouvernementaux internes; utiliser des canaux électroniques variés pour assurer une prestation des services plus facile, pratique et conviviale; créer de nouveaux moyens de faire participer les citoyens. Dans le groupe de la TI, nous avons mis en œuvre un processus de recrutement électronique, en recourant aux services d'un fournisseur externe chargé de présélectionner et soumettre électroniquement les curriculums vitae pour des postes du groupe des cadres supérieurs.

- **Réseau d'information sur les ressources humaines (RIRH)** – Une série d'outils analytiques sur Internet ont été mis au point pour permettre aux ministères de générer des statistiques, tant au niveau du ministère que de l'organisme tout entier, sur des indicateurs démographiques, la mobilité (entrée et départ), la structure organisationnelle, la présence et les congés.

3.4 Organisme axé sur la formation

Compétences – Un examen des compétences a été effectué pour évaluer l'utilisation des compétences à l'échelle de la FPO, et pour recueillir et évaluer l'expérience et les conseils des organismes concernant les meilleures pratiques. L'une des conclusions principales de l'examen a été le besoin de créer une politique visionnaire en matière d'utilisation des compétences, accompagnée d'une mise en œuvre progressive et souple renforcée par une infrastructure appropriée et des ressources humaines suffisantes pour assurer cette mise en œuvre. Une ébauche de politique a été préparée, qui intègre les compétences à des processus de ressources humaines, comme le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion de la succession, et, avec le temps, la gestion du rendement. Des consultations sur cette ébauche de politiques ont été menées à travers la FPO, l'approbation et la mise en œuvre des politiques sont prévues pour la fin de cette année.

- **Gestion des connaissances** – Renouvellement des politiques, qualité du service, prestation

intégrée des services et services gouvernementaux en direct, ce sont des projets qui nécessitent tout une révolution du mode de travail. La gestion des connaissances peut renforcer ces priorités gouvernementales en éliminant les impasses organisationnelles et en encourageant la collaboration et le partage des connaissances. L'accent est mis sur le côté humain des connaissances et le besoin urgent de répandre le partage des connaissances.

- **Plans d'apprentissage** – À l'heure actuelle, tous les chefs de service de la FPO sont tenus de travailler avec leurs employés à la création de plans d'apprentissage individuels, qui font partie intégrante de leurs plans d'amélioration du rendement. Une ébauche de politique de gestion de la succession a été élaborée, après une série de vastes consultations, dans l'objectif d'incorporer davantage le développement du leadership aux plans d'apprentissage et de perfectionnement. Quant aux ministères, ils sont tenus d'inclure un plan d'apprentissage dans leur plan de ressources humaines.

3.5 Environnement de travail motivant et souple

- **Réforme législative** – Le gouvernement a instauré une réforme législative destinée à améliorer la gestion globale des ressources humaines et les règles de délégation des pouvoirs pour renforcer la capacité de recrutement local. Des modifications à la *Loi sur la fonction publique* ont également donné naissance à un nouveau mécanisme de nomination à des postes classifiés, de durée déterminée, qui devrait permettre à la FPO de s'adapter plus facilement aux réalités du marché de l'emploi temporaire, en particulier pour recruter des travailleurs temporaires.

- **Introduction de l'emploi classifié de durée déterminée** – Le recours à des contrats pour des postes classifiés de durée déterminée est une innovation importante qui permettra à la FPO d'offrir un emploi limité dans le temps à des personnes qualifiées. Cette catégorie de contrat a été proposée dans la loi dans l'idée d'offrir un plus grand éventail d'options de recrutement pour attirer les cadres et les travailleurs qualifiés. Les employés classifiés de durée déterminée recevront des avantages sociaux comparables à ceux des employés classifiés normaux, à l'exception de certaines restrictions pour quelques avantages assurés, droits d'employés excédentaires et indemnités de licenciement.

  Les modifications législatives nécessaires à la création du service classifié de durée déterminée ont été effectuées. Parallèlement, les modifications aux règlements nécessaires pour établir les conditions d'emploi des employés classifiés de durée déterminée dans le Système de rémunération des cadres et le groupe des cadres supérieurs ont également été adoptées. Des négociations sont en cours avec le SEFPO pour ouvrir cette catégorie de nomination aux employés de la plus grande unité de négociation. La préparation de politiques se poursuit.

- **Avantages sociaux** – Durant l'exercice financier 2001-2002, le cabinet de consultation Watson Wyatt a passé en revue notre régime d'avantages sociaux et l'a comparé aux régimes d'autres employeurs dans le secteur privé et public. Grâce aux résultats de cet examen et à des négociations fructueuses avec plusieurs groupes représentés, le régime d'avantages sociaux s'est rapproché des régimes d'autres organismes de service privé et public, et des compressions de coûts ont pu être réalisées.

- **Le projet culture de la FPO** – L'objectif de ce projet est d'encourager une culture plus positive au sein de la FPO en privilégiant les stratégies qui stimulent l'état d'esprit, célèbrent la santé, soulagent le stress et encouragent la participation à des activités communautaires locales. Exemples d'initiatives : clubs de randonnées, groupes de désaccoutumance au tabac, ou une équipe de course de canot Dragon de la FPO. Le projet culture est l'une des nombreuses

initiatives adoptées par le groupe de leadership des sous-ministres.

- **Santé et sécurité** – L'année passée, le Secrétariat du Conseil de gestion a mis à jour la directive en matière de santé et sécurité au travail. Cette directive et les documents qui l'accompagnent (comme par exemple le guide de la santé et la sécurité à l'intention des chefs de service intitulé *Manager's Guide to Health and Safety*, des questions et réponses pour les chefs et les employés, une formation pour les cadres et les superviseurs au sujet de leurs responsabilités en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*) soulignent l'importance du concept de responsabilisation et du besoin pour les ministères de s'assurer qu'ils possèdent bien la capacité de répondre à leurs besoins en santé et sécurité.

- **Sécurité/Gestion des situations d'urgence et protection civile** – L'examen de ce domaine s'inscrit dans les efforts continus en vue d'assurer la santé et la sécurité des employés, et d'améliorer les systèmes de politiques et de gestion.

3.6 Main-d'œuvre capable et innovatrice

- **Recrutement** – La FPO met au point des stratégies de modernisation des pratiques de recrutement. Grâce à des innovations comme le recrutement électronique, les initiatives d'embauchage d'après des listes de candidats et les salons de l'emploi, on encourage le recrutement de cadres tout en offrant aux candidats un plus grand accès aux postes de la FPO.

- **Programme de stages de l'Ontario** – Lancé en 1999, le Programme de stages de l'Ontario (PSO) recrute, chaque année, 100 diplômés récents de collèges ou d'universités dans les domaines affectés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à la FPO. Au cours des trois dernières années, 82 pour cent des nouveaux employés étaient âgés de moins de 30 ans. Dans l'ensemble, 75 pour cent des stagiaires embauchés en 1999 ont choisi de poursuivre leur carrière à la FPO. Pour de plus amples renseignements, voir l'annexe A : 4.1.

- **Amélioration continue dans le processus de planification des RH** – Un cadre de la planification des RH, de deux ans, a été mis en œuvre pour permettre aux ministères de générer des résultats stratégiques, sur de plus longues périodes. Ce processus s'est également trouvé simplifié par le recours à un système de saisie des données électroniques à un seul point.

- **Paramètres communs de rendement** – Des « paramètres communs de rendement » ont été associés à chacun des résultats stratégiques de renouvellement et de revitalisation, permettant ainsi à la FPO de recueillir des paramètres de RH à l'échelle de l'organisme pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats de renouvellement et de revitalisation.

- **Mise en œuvre du plan de RH selon les métiers** – En 2001-2002, un certain nombre de groupes de métiers ont restructuré leurs plans. Ils ont élaboré des modèles de compétences, des stratégies d'apprentissage et de formation, ainsi que des stratégies de gestion de la succession. Ces plans à effets horizontaux entre les ministères veilleront à ce que la FPO soit dotée des compétences nécessaires pour rendre des services publics professionnels aujourd'hui et demain. Exemples de groupes de métiers existants : communications, finances, ITI, ressources humaines, politiques, vérification interne, inspections, enquêtes et application des lois, et cadres moyens. Pour des exemples de planification selon les métiers, voir l'annexe A : 4.2.

- Au cours des deux dernières années, les groupes de métiers ont fait preuve d'un enthousiasme croissant pour les plans de ressources humaines en réponse au besoin reconnu, pour la FPO,

de déterminer si elle possède les compétences nécessaires pour rendre des services publics professionnels aujourd'hui et demain. Exemples de groupes de métiers existants : communications, finances, ITI, ressources humaines, politiques, vérification interne, accès à l'information et protection de la vie privée, inspections, enquêtes et application des lois, et cadres moyens. Pour des exemples de planification selon les métiers, voir l'annexe A : 4.2.

- **Résultats du système de rémunération au rendement pour le SRC, PEGO et AAEEGAPCO** – Cette stratégie accorde aux cadres de la FPO la marge de manœuvre nécessaire pour reconnaître et récompenser un travail au–delà des processus de rémunération habituels. Le nouveau régime de rémunération au rendement du Système de rémunération des cadres (SRC), en vigueur depuis le 1er avril 2002, prévoit des augmentations au salaire de base pour les employés admissibles dont les salaires se trouvent dans les limites de l'échelon de salaire, et une prime forfaitaire réoctroyable pour les employés dont les salaires ont atteint le maximum de l'échelon. La FPO a négocié un système semblable de rémunération au rendement pour PEGO. L'entente de rémunération au rendement avec l'Association (AAEEGAPCO) prévoit également une prime forfaitaire réoctroyable pour les employés admissibles dont les salaires ont atteint le maximum de l'échelon. Ces ententes négociées représentent des concepts innovateurs dans leur application à des contrats avec le personnel représenté.

- **Gestion de la succession** – La gestion de la succession compte parmi les domaines prioritaires que le groupe de leadership du sous-ministre a mis en valeur. Le groupe de travail sur la gestion de la succession partage des renseignements avec les autres ministères et élabore un modèle de gestion de la succession à la FPO, ainsi que des lignes directrices sur le sujet. Une politique en matière de gestion de la succession est également en voie d'élaboration.

DIAGRAMME 1

3.7 Initiatives stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO

Initiatives centrales

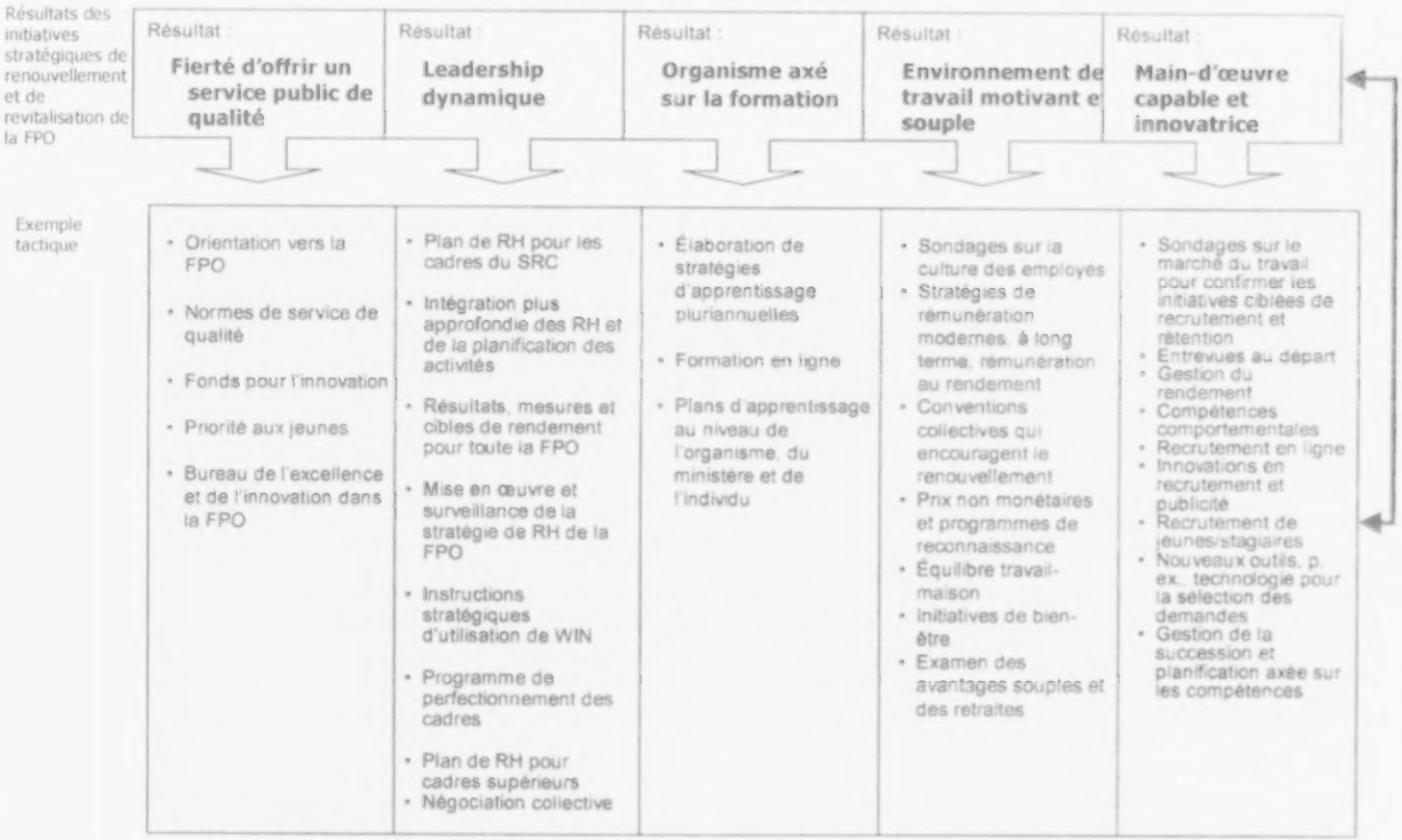
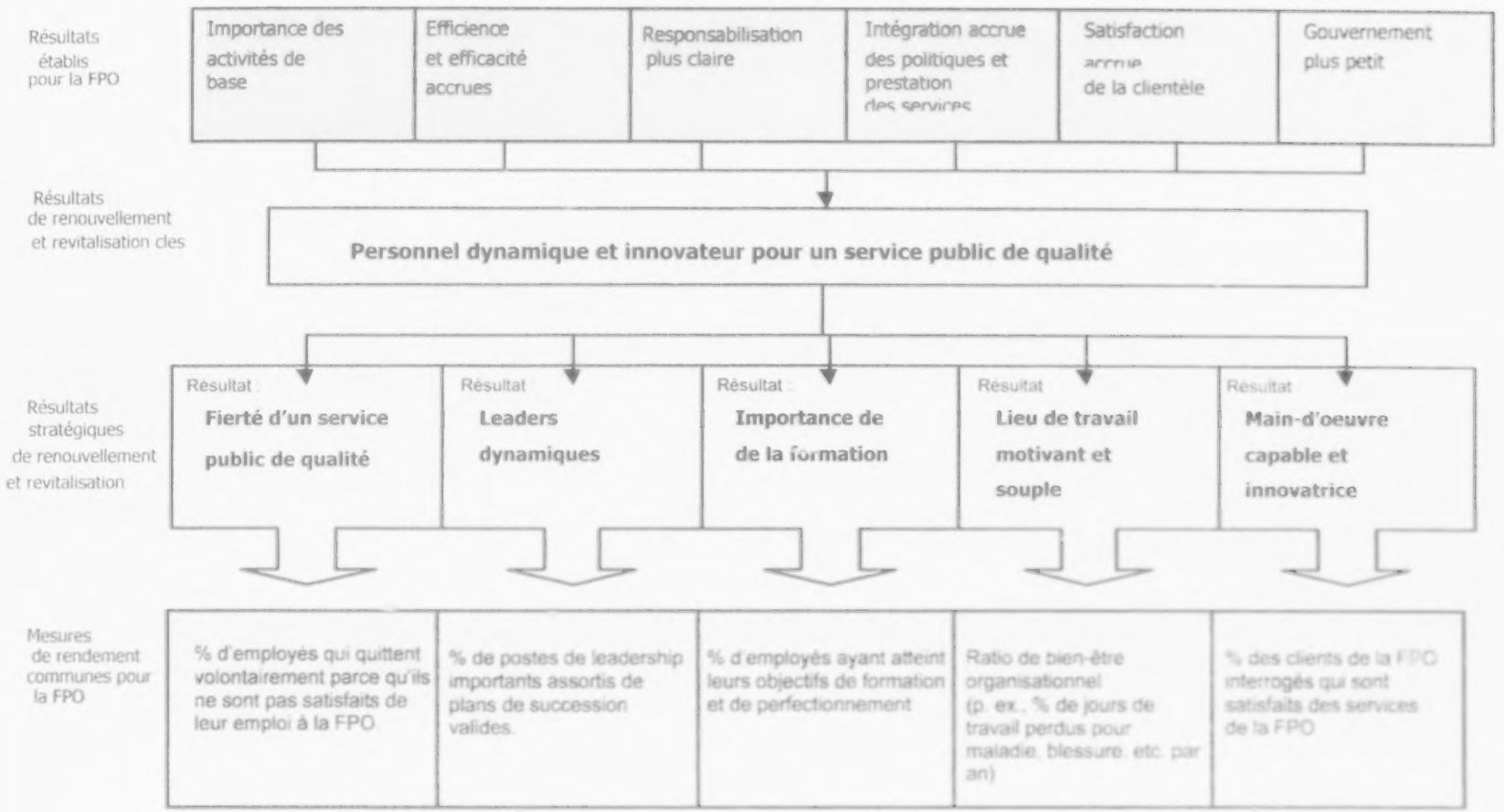


DIAGRAMME 2

3.8 Renouvellement et revitalisation de la FPO

Résultats et mesures



4.0 MESURE DE NOTRE SUCCÈS

Dans les rapports accompagnant le plan de RH des ministères 2002/2004, tous les ministères ont inscrit leurs propres résultats de RH dans le cadre des résultats stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO, créant un modèle de stratégies ministérielles et d'objectifs centraux. Par ailleurs, les ministères ont eu de plus en plus recours à des paramètres de RH comme points de repère et indicateurs de réussite pour leurs initiatives. Ces paramètres incluent non seulement les mesures communes de rendement, mais également des mesures propres à chaque ministère (par exemple, le rendement des investissements en apprentissage, les statistiques de recrutement pour les postes clés, etc.)

Pour chacun des résultats stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO, une brève définition opérationnelle est proposée, ainsi qu'une mesure commune du rendement, suivie d'un aperçu des résultats connexes propres à chaque ministère.

4.1 Fierté d'offrir un service public de qualité

La fierté d'offrir un service public de qualité s'exprime par la perception qu'ont les employés de la fonction publique, par la façon dont les politiciens et les citoyens parlent de la fonction publique et par la reconnaissance positive de la marque FPO.

Mesure commune du rendement : *% d'employés qui quittent volontairement parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur emploi à la FPO*

Les ministères ont concrétisé ce résultat stratégique de diverses façons :

- Programmes de reconnaissance – la majorité des ministères ont mis en place des programmes de reconnaissance comme moyen de renforcer positivement des efforts exceptionnels individuels et collectifs.
- Sondage auprès des employés et entrevues à la fin du service – ces paramètres de RH sont utilisés comme des points de repère et des indicateurs de réussite pour mesurer l'attitude des employés envers la FPO.
- Veiller à ce que les employés soient munis des connaissances, des compétences et des soutiens nécessaires pour comprendre et exécuter la vision et les activités de base des ministères, tant aujourd'hui que demain.

4.2 Leadership dynamique

Un leader dynamique est une personne axée sur les résultats, dotée de solides aptitudes en relations humaines, influant sur l'orientation des activités et au diapason avec les objectifs, valeurs et comportements de l'organisme.

Mesure commune du rendement : *% de postes importants de leadership pour lesquels existent des plans de succession à jour*

Les engagements pris par les ministères en vue de réaliser les résultats de leadership dynamique démontrent trois approches connexes :

1. Créer nos propres leaders – élaboration et mise en œuvre de profils de compétences, gestion de la succession et initiatives de développement du leadership.
2. Recruter stratégiquement des candidats au leadership pour améliorer la capacité et la souplesse organisationnelles.
3. Soutenir les leaders existants – en particulier, développement d'aptitudes comme la gestion du changement, la gestion des gens et la promotion de l'innovation.

4.3 Organisme axé sur la formation

Dans un organisme axé sur la formation, une formation enrichissante est celle qui est suivie au bon moment, permettant l'acquisition de compétences et connaissances qui contribuent à la réalisation des objectifs commerciaux, organisationnels et individuels.

***Mesure commune du rendement :** % d'employés ayant réalisé les objectifs du plan d'apprentissage et de perfectionnement*

Pour réaliser les résultats d'un organisme axé sur la formation, les ministères ont élaboré des programmes et initiatives qui entrent dans trois catégories principales :

1. Élaboration de systèmes et de processus encourageant la formation continue.
2. Communication d'outils et de programmes innovateurs d'apprentissage.
3. Élaboration et mise en œuvre des indicateurs de réussite de l'apprentissage (p. ex., rendement des investissements en apprentissage, suivi des occasions d'apprentissage, etc.)

4.4 Environnement de travail motivant et souple

Un environnement de travail motivant et souple crée un sentiment de communauté, établit un équilibre entre travail et vie personnelle et offre une rémunération, des systèmes et des outils motivants.

***Mesure commune du rendement :** Ratio de bien-être organisationnel (p. ex., % de journées de travail perdues à cause de maladies, blessures, etc. par année)*

Les trois thèmes qui émergent des plans de RH des ministères dans le cadre de ce résultat sont :

1. Culture organisationnelle – un environnement attentif et motivant.
2. Employeur de choix – un lieu de travail où les employés sentent que leurs contributions sont appréciées.
3. Bien-être organisationnel – sensibilisation aux questions de santé et sécurité et sensibilisation des employés à leurs responsabilités.

4.5 Main-d'œuvre capable et innovatrice

Dans une main-d'œuvre capable et innovatrice, les employés jouent un rôle important. Des stratégies de recrutement et de fidélisation, ainsi que des principes de gestion du rendement sont mis en place pour assurer la réalisation des résultats attendus.

Mesure commune du rendement : *% des clients de la FPO interrogés qui sont satisfaits des services de la FPO.*

Trois besoins ont émergé des résultats par ministère exposés sous ce titre :

1. Doter les employés actuels des compétences et connaissances nécessaires pour répondre aux besoins commerciaux actuels et futurs.

2. Élaborer des processus efficaces de recrutement, de sélection et de fidélisation.

3. Mettre en œuvre des systèmes de gestion des connaissances : en particulier pour les groupes de métiers confrontés à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée ou des postes « difficiles à pourvoir ».

4.6 Évaluation du programme de RH

Le SCG est responsable de l'élaboration d'une orientation stratégique et d'objectifs en vue d'une gestion efficace des ressources humaines dans la FPO.

En réponse à la stratégie rigoureuse et complète d'évaluation du programme mise en œuvre par le gouvernement, le SCG entreprend une évaluation des programmes et services en matière de ressources humaines pour confirmer leur conformité aux priorités gouvernementales, l'exécution des activités de base, l'efficience du programme, les coûts engagés et la durabilité. L'examen porte sur divers aspects, notamment : politiques et programmes en matière de RH, relations de travail, rémunération des cadres, avantages sociaux et politiques en matière de retraite, et exécution de certaines fonctions de RH définies. Cet examen nous permettra de prendre de meilleures décisions au sujet de l'efficacité, l'efficience et la durabilité des programmes de RH.

4.7 Conclusion

La directive de renouvellement et de revitalisation est très convaincante à la lumière des problèmes actuels de RH auxquels la FPO est confrontée. Les tendances et prévisions en matière de ressources humaines indiquent clairement que la FPO doit faire preuve de ténacité dans ses efforts en vue de garantir une capacité continue de rendre un service de haute qualité. La FPO doit attirer et garder les meilleurs candidats. L'un des obstacles majeurs à une stratégie efficace de recrutement et de fidélisation est l'indifférence croissante envers la valeur de la fonction publique. C'est l'occasion rêvée de mettre à profit l'influence des dirigeants de l'organisme afin de réaliser les résultats stratégiques de renouvellement et de revitalisation, notamment restaurer la confiance en la fonction publique. Un leadership actif et la participation au renouvellement sont deux ingrédients essentiels pour atteindre le rang de chef de file mondial de la fonction publique.

5.0 ANNEXES

ANNEXE	PAGE
Annexe A	
1.0 Fierté d'offrir un service public de qualité	23
1.1 Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique de l'Ontario	23
2.0 Leadership dynamique	26
2.1 Relations de travail – Négociation collective	26
2.2 Cadres supérieurs dans la FPO	28
2.3 Plan de RH pour les cadres	31
3.0 Environnement de travail motivant et souple	32
3.1 Relations de travail – Modifications à la *Loi sur la fonction publique* et Système d'information sur les conventions collectives	32
3.2 Avantages sociaux des employés	33
4.0 Main-d'œuvre compétente et innovatrice	34
4.1 Programme de stages de l'Ontario	34
4.2 Planification des RH selon les métiers	35
Annexe B	
1.0 Énoncé de valeurs de la FPO	40
2.0 Commission de la fonction publique (CFP) : Mandat, responsabilités et pouvoirs, membres	40
2.1 Mandat de la CFP	40
2.2 Responsabilités et pouvoirs de la CFP	41
2.3 Membres de la CFP	41
Annexe C	
C: 1.0 Statistiques de la fonction publique de l'Ontario 2001-2002	43

Annexe A : 1.0 FIERTÉ D'OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ

1.1 Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la FPO

« ...la FPO s'est retournée pour devenir une fonction publique orientée vers la clientèle et axée sur la qualité à laquelle bon nombre d'organismes publics se mesurent.. *

*Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, « Des gens compétents au service des citoyens »,
Cadre d'action 2001 : La fonction publique de l'Ontario de demain.

Durant l'exercice 1995-1996, les dirigeants de la FPO ont entrepris de façonner une vision pour la FPO de demain, en établissant des orientations claires et en nommant les clés du changement. Allant de l'avant, la FPO a introduit des initiatives destinées à améliorer la prestation de certains services précis et s'est attelée à la tâche de poser les fondations de la transformation organisationnelle et culturelle. En bref, le programme de transformation s'articulait autour de deux axes. Le premier visait la transformation des services de façon à ce que le public puisse avoir accès à des renseignements et des services gouvernementaux quand, où et comment il le souhaite. Le deuxième axe visait à transformer le service public en privilégiant les activités de base et les services, ainsi que la qualité, et en devenant un organisme plus petit et plus souple. Pour ce, il fallait intégrer les activités et redéfinir la responsabilisation pour en clarifier les principes. En suivant les deux axes, la FPO s'est fixé comme objectif ultime la vision d'une fonction publique axée sur la clientèle.

Cette vision a été transmise à la fonction publique par l'intermédiaire de la première d'une série de communications annuelles, de la secrétaire du Conseil des ministres au personnel, au sujet du statut et de l'évolution des services publics. La première communication, intitulée *Cadre d'action, La FPO de demain*, décrivait les objectifs de la future FPO : devenir un organisme axé sur les activités de base, offrant des services de qualité au public, plus petit, plus souple, intégré et cohérent, et responsable.

Le Cadre d'action 1998 présentait la prochaine étape du projet de modernisation de la fonction publique, à partir d'un *fournisseur de services axé sur la qualité*. Le document soulignait l'importance de l'amélioration de la prestation des services et du personnel de la FPO qui met en œuvre les visions. Un plan de service de qualité a été mis au point qui prévoyait des normes communes de service pour les habitants de l'Ontario. Cette phase a engendré ce que l'on appelle l'approche « orientée vers la clientèle » de la prestation des services.

Le Cadre d'action 1999 s'attachait à *une organisation axée sur l'apprentissage*. Les services de qualité qu'offre la FPO sont tributaires des connaissances, des aptitudes et de la motivation du personnel au cœur de l'organisme. C'est par la formation et l'éducation que la FPO a propulsé le

Annexe A : 1.0 FIERTÉ D'OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ

1.1 Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la FPO

« ...la FPO s'est retournée pour devenir une fonction publique orientée vers la clientèle et axée sur la qualité à laquelle bon nombre d'organismes publics se mesurent.. *

*Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, « Des gens compétents au service des citoyens ».
Cadre d'action 2001 : La fonction publique de l'Ontario de demain.

Durant l'exercice 1995-1996, les dirigeants de la FPO ont entrepris de façonner une vision pour la FPO de demain, en établissant des orientations claires et en nommant les clés du changement. Allant de l'avant, la FPO a introduit des initiatives destinées à améliorer la prestation de certains services précis et s'est attelée à la tâche de poser les fondations de la transformation organisationnelle et culturelle. En bref, le programme de transformation s'articulait autour de deux axes. Le premier visait la transformation des services de façon à ce que le public puisse avoir accès à des renseignements et des services gouvernementaux quand, où et comment il le souhaite. Le deuxième axe visait à transformer le service public en privilégiant les activités de base et les services, ainsi que la qualité, et en devenant un organisme plus petit et plus souple. Pour ce, il fallait intégrer les activités et redéfinir la responsabilisation pour en clarifier les principes. En suivant les deux axes, la FPO s'est fixé comme objectif ultime la vision d'une fonction publique axée sur la clientèle.

Cette vision a été transmise à la fonction publique par l'intermédiaire de la première d'une série de communications annuelles, de la secrétaire du Conseil des ministres au personnel, au sujet du statut et de l'évolution des services publics. La première communication, intitulée *Cadre d'action, La FPO de demain*, décrivait les objectifs de la future FPO : devenir un organisme axé sur les activités de base, offrant des services de qualité au public, plus petit, plus souple, intégré et cohérent, et responsable.

Le Cadre d'action 1998 présentait la prochaine étape du projet de modernisation de la fonction publique, à partir d'un *fournisseur de services axé sur la qualité*. Le document soulignait l'importance de l'amélioration de la prestation des services et du personnel de la FPO qui met en œuvre les visions. Un plan de service de qualité a été mis au point qui prévoyait des normes communes de service pour les habitants de l'Ontario. Cette phase a engendré ce que l'on appelle l'approche « orientée vers la clientèle » de la prestation des services.

Le Cadre d'action 1999 s'attachait à *une organisation axée sur l'apprentissage*. Les services de qualité qu'offre la FPO sont tributaires des connaissances, des aptitudes et de la motivation du personnel au cœur de l'organisme. C'est par la formation et l'éducation que la FPO a propulsé le

changement et amélioré la prestation des services. L'apprentissage organisationnel a pris de multiples aspects. De nouveaux liens se sont tissés, des équipes se sont formées et de la technologie a été utilisée sous de nouvelles formes pour communiquer avec les clients.

Le Cadre d'action 2000 était centré sur l'intégration de l'organisme. Intitulé *Un fournisseur de services axé sur la qualité*, il dressait un bilan des stratégies susceptibles d'apporter des changements aux structures organisationnelles et aux processus de travail qui créeraient un accès unique à de multiples services gouvernementaux. Il intégrait les politiques et les fonctions de planification nécessaires pour présenter des solutions collaboratrices et intersectorielles, réunissant des employés de différents ministères grâce aux structures et processus intégrés, et coopérant avec d'autres paliers de gouvernement.

Le Cadre d'action 2001, intitulé *Des gens compétents au service des citoyens*, résumait les années précédentes et les progrès accomplis. Il décrivait l'émergence d'un organisme intégré, orienté vers le service à la clientèle, en se penchant spécialement sur les employés individuels et les équipes d'employés qui se sont distingués par leur dévouement envers la clientèle, au service des collectivités et des citoyens de l'Ontario. Sous le thème du renouvellement et de la fidélisation, ce Cadre d'action a reconnu l'importance du personnel dans les efforts d'amélioration.

Outre la célébration des accomplissements de la FPO, *Des gens compétents au service des citoyens* proposait une nouvelle vision pour la FPO du 21e siècle. Cette vision repose sur des valeurs de service à la clientèle et insiste ouvertement sur l'importance d'une culture dynamique. Au 21e siècle, la fonction publique de l'Ontario s'attache à offrir des services à la population :

- en ayant une meilleure connaissance des activités essentielles et en faisant preuve d'excellence;
- en partageant une culture dynamique qui attire des employés talentueux et qui les incite à rester en poste;
- en travaillant en étroite collaboration au-delà des frontières organisationnelles pour répondre aux besoins des clients;
- en respectant les valeurs d'une fonction publique professionnelle;
- en obtenant des résultats tangibles pour les Ontariens et en protégeant le bien commun.

Ce cycle de transformation du gouvernement se poursuit. Prochaine étape du périple de la FPO : anticiper les priorités, enjeux et défis qui attendent la FPO tout en mettant à profit les progrès déjà accomplis. La création du Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique de l'Ontario, cette année, avait pour intention d'encourager une culture de l'excellence, l'amélioration continue et la collaboration par le biais des communications, du leadership, de l'apprentissage, de la reconnaissance et de la fierté. Le Bureau sera le point de rencontre des grands « cerveaux » réfléchissant sur les enjeux actuels et les pratiques propres à la fonction publique. Il défendra la réforme de la fonction publique par l'innovation dans les processus de travail et la prestation des services au public. Le Cadre d'action 2002 prônera le changement culturel au sein de la FPO et célèbrera notre engagement continu envers le renouvellement et la revitalisation en insistant sur la reconnaissance et l'innovation. Les priorités clés seront les suivantes :

- **Innovation** – Encourager et maintenir une culture de l'innovation. Le nombre et l'étendue des nominations venant de l'Ontario à l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) pour le Prix pour gestion innovatrice démontre que la FPO a bel et bien subi une transformation tant sur le plan comportemental que sur le plan des idées.

- **Reconnaissance de l'excellence de la fonction publique** – La reconnaissance d'un rendement supérieur et d'efforts exemplaires au-delà du devoir attendu renforce la fierté à l'égard de la FPO. Des prix extérieurs, tels que le Prix IAPC pour gestion innovatrice, nous rendent fiers de nos accomplissements. Les Prix améthyste de l'Ontario sont décernés à des membres de la FPO nominés par leurs collègues. Les prix récompensent des particuliers et des groupes qui démontrent l'excellence de la fonction publique. Par le biais de leurs programmes de prix, les ministères reconnaissent l'excellence, à un niveau formel et non formel.

- **Importance de la fonction publique** – Étant donné qu'une fonction publique efficace dépend de son personnel, la FPO doit non seulement attirer des candidats qualifiés à ses postes, mais également remonter le moral de ses employés.

- **Renouvellement et revitalisation de la fonction publique** – La FPO se revitalise grâce aux efforts des ministères en vue de créer un environnement de travail dynamique, passionnant et enrichissant en encourageant l'innovation, l'apprentissage et le bien-être parmi les employés, en reconnaissant l'excellence et en suscitant la fierté à l'égard de la fonction publique. Un éventail d'initiatives sera lancé dans tous ces domaines pour maximiser les efforts en vue de créer une culture qui établira clairement la FPO comme un organisme axé sur l'excellence.

- **Leadership** – Le leadership de l'organisme est de nouveau à la mode. Le leadership du 21^{e} siècle se traduit par : orienter le changement culturel vers un service public tourné vers l'extérieur, orienté sur le client, qui soit en mesure de guider les politiques et de gérer les services des organismes externes de prestation de services. La secrétaire du Conseil des ministres communique ses visions du leadership dans le cadre de dialogues exécutifs, sorte de forums de perfectionnement professionnel à l'intention du groupe des cadres supérieurs, offerts par le Centre de développement du leadership. La FPO se doit non seulement de soutenir les leaders d'aujourd'hui au fur et à mesure de la transformation du rôle du gouvernement, mais également de préparer les leaders de demain.

- **Qualité** – À l'échelle du Canada, l'Ontario a été parmi les premiers à établir, et respecter, des normes de service pour les téléphones, pour le courrier et pour les services au comptoir. Les attentes des clients de la FPO demeureront des stimulants à l'innovation et à la qualité du service. Les ministères répondront en écoutant leurs clients, en créant des services publics adaptés, en mesurant les résultats et en s'améliorant continuellement.

- **Sensibilité aux besoins** – La technologie nous permet d'intégrer électroniquement la prestation des services de sorte que le public n'ait pas à visiter toute une série de bureaux gouvernementaux pour obtenir les documents dont il a besoin. L'Ontario offre un excellent système de prestation électronique des services. Le rapport du cabinet de consultation Accenture a placé l'Ontario au deuxième rang des provinces canadiennes sur le plan de la prestation électronique des services par le gouvernement. Plus de 60 pour cent des services gouvernementaux sont accessibles électroniquement, et ce chiffre devrait atteindre 83 pour cent d'ici à 2003. Par le biais de divers canaux de prestation des services (Internet, le téléphone et les terminaux de libre-service), les citoyens peuvent accéder aux services gouvernementaux, comme le renouvellement des permis de conduire et l'immatriculation des véhicules, faire des

réservations dans un parc de l'Ontario, changer une adresse ou renouveler la carte Plein air. Des renseignements sont offerts sur des événements importants de la vie : perdre son portefeuille, se marier, déménager, avoir un enfant, etc. La base de la prestation des services sera élargie pour mieux servir les particuliers et les entreprises de l'Ontario.

- **Différents modes de prestation des services** – L'engouement pour des modes différents de prestation des services se poursuit. Les préférés : partenariat avec des organismes communautaires, les entreprises, et l'intégration de services à d'autres paliers de gouvernement. La FPO repérera de nouveaux débouchés et peaufinera ses responsabilités par le biais de ses systèmes de planification des activités et de gestion du rendement.

- **Cohérence des politiques** – Une initiative est en chantier dans le but d'améliorer la capacité de politique de la FPO. L'objectif de cette initiative d'innovation des politiques et de leadership est de placer la FPO en tête du peloton des meilleures politiques publiques, en assurant une solide capacité de prodiguer des analyses de politiques stratégiques, informées et approfondies, ainsi que des conseils à l'appui des priorités du gouvernement. Pour y parvenir, nous investissons dans des stratégies et des approches qui doteront les professionnels des politiques de produits, d'outils et de compétences plus efficaces.

- **Entreprise** – La FPO poursuivra ses efforts en vue de devenir un organisme plus cohérent et rationalisé. Certaines initiatives clés ont déjà été mises en œuvre et se poursuivent, comme le Bureau des services communs, le Système intégré de gestion de l'information financière et le Réseau d'information sur les ressources humaines en ligne. Quant à la prestation des services, la technologie continuera de transformer un grand nombre des processus internes qui, traditionnellement, étaient propres à chaque ministère.

Annexe A : 2.0 LEADERSHIP DYNAMIQUE

2.1 Relations de travail

NÉGOCIATION COLLECTIVE

Face aux problèmes soulevés par la négociation collective et d'autres activités épineuses en matière de relations de travail, la FPO reconnaît le besoin :

- de trouver un équilibre entre les intérêts des employés et ceux des contribuables de l'Ontario tout en demeurant concurrentielle et responsable sur le plan fiscal;
- d'assurer la viabilité future de la FPO en satisfaisant à des exigences de ressources humaines à long terme;
- de contrôler la flambée des coûts;
- de reconnaître les réalités d'un milieu de travail et d'une main-d'œuvre en pleine évolution;
- d'examiner différentes options de prestation des services afin d'optimiser la rentabilité, l'efficience et l'efficacité, notamment, s'il y lieu, en procédant à des compressions de personnel et des privatisations, et en recourant à des sous-traitants et du personnel de durée déterminée;
- d'encourager la responsabilisation en récompensant le rendement;
- d'encourager la collaboration avec les agents négociateurs.

C'est avec ces objectifs fondamentaux à l'esprit que la FPO tente de négocier une entente avec le SEFPO.

Le SEFPO représente plus de 45 000 employés occupant un large éventail de postes dans divers secteurs : administration, services correctionnels, services institutionnels et soins de santé, administration de bureau, opérations et entretien, et services techniques. Environ 61 pour cent des employés de la FPO sont membres du SEFPO.

Sous le régime de la *Loi sur la négociation collective des employés de la Couronne*, qui régit les négociations collectives entre le gouvernement de l'Ontario et le SEFPO, l'employeur et le syndicat doivent négocier une entente sur les services essentiels avant une grève ou un lockout. L'intention de l'entente est d'assurer la prestation de services essentiels et d'urgence en cas de grève ou de lockout. Les ententes sur les services essentiels avec le SEFPO ont désigné 8 982 postes comme essentiels et 1 948 postes comme services d'urgence, représentant environ 24 pour cent des employés de l'unité de négociation du SEFPO. Lorsque les négociations contractuelles avec le SEFPO n'ont pas pu aboutir à un règlement avant le délai de grève, les ententes sur les services essentiels sont entrées en vigueur.

Près d'un millier de cadres de divers secteurs de la FPO ont accepté d'être affectés à d'autres services pour assurer le maintien des services essentiels. La plupart de ces cadres ont travaillé dans des établissements correctionnels alors que d'autres ont offert leur aide dans des établissements de soins de santé mentale, des bureaux de probation et de libération conditionnelle, et d'autres fonctions de première ligne.
D'intenses activités de planification d'urgence et de communications ont également été essentielles à la gestion de la grève. Exemples de communications externes : communiqués de presse et annonces de journaux décrivant la disponibilité des services gouvernementaux, et renseignements affichés sur les sites Web du gouvernement de l'Ontario. Les chefs de service dans les bureaux centraux, les ministères et les opérations de première ligne, ont été continuellement tenus au courant de la situation par le biais de *Manager's Map*, un site Web interne réservé aux cadres de la FPO.

À la table des négociations, les objectifs prioritaires de l'employeur étaient les suivants : mesures de compression visant à réduire les coûts croissants à long terme des avantages sociaux; mesures d'amélioration de la souplesse opérationnelle et organisationnelle (introduction de la catégorie de postes classifiés de durée déterminée, élargissement du programme de stages et rémunération concurrentielle); productivité et gains, comme l'amélioration du processus de recrutement, et les mécanismes en vue d'encourager et de reconnaître le rendement individuel des employés.

Principales questions soulevées par le SEFPO durant les négociations : salaires (y compris rémunération spéciale pour les groupes de métiers clés), retraite et avantages sociaux; sécurité de l'emploi; recours à du personnel non classifié, rémunéré à l'acte et temporaire; charge de travail; heures de travail et temps supplémentaire; santé et sécurité; dispositions concernant le personnel non classifié.

2.2 Cadres supérieurs dans la FPO

PLAN DE RESSOURCES HUMAINES POUR LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FPO

Le plan de ressources humaines pour les cadres supérieurs de la FPO vise à assurer le perfectionnement des dirigeants actuels et la formation des dirigeants potentiels pour les rendre aptes à relever les défis d'un milieu en constante évolution.

En mars 1997, le Comité de perfectionnement des cadres et le Centre de développement du leadership ont dressé un plan en matière de ressources humaines afin de prendre en mains les problèmes causés par l'évolution des activités du gouvernement, la transformation des relations d'emploi, et les changements démographiques du Groupe des cadres supérieurs. Ce plan établit des stratégies et des programmes de gestion des ressources humaines afin d'accroître les capacités de la FPO sur le plan du leadership. Il est le produit de vastes consultations menées auprès de sous-ministres et de cadres supérieurs de la fonction publique, ainsi que des commentaires formulés par d'autres organismes et des recherches sur les pratiques d'avant-garde. Le plan a été réexaminé et mis à jour par le Comité de perfectionnement des cadres en juillet 2000.

Le plan définit les rôles et les responsabilités de tous les partenaires. Il prévoit un cycle annuel pour la gestion des processus importants tels que la planification de la relève et la gestion du rendement. L'éducation, la formation et les possibilités d'apprentissage ne sont pas seulement reliées aux nouvelles compétences fondamentales définies pour les cadres de la fonction publique, elles s'adaptent régulièrement aux nouvelles priorités établies par le gouvernement.

Le plan de ressources humaines illustre l'engagement pris envers les leaders de la FPO. Il reconnaît en effet leur importance pour la fonction publique de l'Ontario et les défis qu'ils doivent relever. Ce plan a pour but d'aider la FPO à gérer la restructuration grâce à des mesures permettant l'acquisition de nouvelles compétences fondamentales pour assurer un nouveau style de leadership. Le plan prévoit également des possibilités d'apprentissage axées sur la nouvelle réalité opérationnelle de la FPO.
Bien que le plan constitue un outil de planification à l'échelle du gouvernement et des ministères, les cadres supérieurs peuvent aussi s'en servir à titre d'individuel pour gérer et faire avancer leur carrière, qu'ils restent dans la FPO ou qu'ils profitent de débouchés existant à l'extérieur de la fonction publique. Cet outil devrait en outre être utile pour les leaders qui désirent motiver les employés qui ont du potentiel à devenir des cadres supérieurs et contribuer à l'avancement de leur carrière.

RÉMUNÉRATION DES CADRES

En décembre 1996, le gouvernement a instauré un système de rémunération au rendement pour les sous-ministres et les cadres supérieurs afin de garantir une plus grande responsabilisation et un meilleur rapport qualité-prix pour la fonction publique.

Les incitatifs sont directement liés aux accomplissements réalisés au niveau du gouvernement, du ministère et de l'individu. À l'échelle du gouvernement, le niveau de rendement requis et le montant de l'incitatif, le cas échéant, relèvent du Conseil des ministres. À l'échelle ministérielle, le rendement dépend de la complexité et de l'impact du plan d'activités annuel du ministère, ainsi que de sa contribution aux réalisations du ministère. Le rendement individuel, quant à lui, est mesuré selon les engagements clés posés dans les plans de gestion du rendement des employés.

Un examen indépendant, mené en juin 2000 par un consultant externe, a montré que les niveaux de salaires des cadres dans la fonction publique de l'Ontario, inchangés depuis quatre ans, ne cessaient de se dévaloriser par rapport aux salaires pratiqués dans d'autres organismes gouvernementaux et dans le secteur privé. La recommandation du consultant d'augmenter les salaires des cadres de manière à combler le fossé qui les sépare des salaires offerts aux cadres supérieurs dans d'autres domaines du secteur public a été acceptée. Les nouvelles échelles de salaires pour les sous-ministres et les cadres supérieurs sont entrées en vigueur le 1er avril 2000.

GESTION DU RENDEMENT

Aspect essentiel de tout système de gestion des ressources humaines, la gestion du rendement est un moyen d'établir une corrélation entre les actions individuelles et les plans d'activités ministériels. Étant donné que l'ordre du jour du gouvernement privilégie la responsabilisation et les résultats, notre programme de gestion du rendement renforce les liens entre les activités individuelles et les réalisations des plans d'activités et des objectifs du gouvernement et des ministères.

La gestion du rendement est un outil de mesure sur lequel se fondent les décisions en matière de gestion des ressources humaines. Le programme de gestion du rendement propose donc une approche constante et continue de la mesure basée sur des objectifs centraux annuels établis par le premier ministre et le secrétaire du Conseil de gestion dans les quatre principaux domaines suivants :

- fiscal
- politique/législatif
- opérationnel
- directorial

Le recours à une approche centrale uniforme de la mesure est conforme au principe de l'égalité des chances. Appliqués à tout le groupe des dirigeants, les quatre principaux domaines permettent d'aligner la formation, la planification de la succession et le processus de développement et de sélection sur le même axe.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES CADRES

Les programmes de formation et de perfectionnement à l'intention des cadres du Centre de développement du leadership offrent aux cadres supérieurs la possibilité d'améliorer leurs compétences de base de leadership et leur capacité organisationnelle en vue de réaliser les objectifs du gouvernement.

ORIENTATION VERS LE LEADERSHIP

Ces séances dressent aux cadres un aperçu de leurs nouvelles fonctions et responsabilités en qualité de leaders de la FPO.

- Les nouveaux sous-ministres adjoints participent à un atelier d'une demi-journée, qui leur explique leurs nouvelles fonctions et responsabilités.

- Les nouveaux cadres supérieurs participent à une séance de trois jours et demi pour se familiariser avec les orientations et les aptitudes de leadership nécessaires à l'exécution de

leurs nouvelles fonctions. Les séances sont agrémentées de liens en ligne à des renseignements sur les ressources humaines et l'organisme.

SENSIBILISATION AU LEADERSHIP

Ces séances présentent aux cadres des renseignements établis et émergents sur l'organisme qui devraient les aider à comprendre les orientations de la FPO.

- Les dialogues entre cadres, qui ont lieu chaque année, de février à juin, dans toutes les régions, constituent une occasion, pour les cadres, de rencontrer la secrétaire du Conseil de gestion, de se mettre au courant des messages centraux, et de nouer des liens avec les sous-ministres et les cadres supérieurs d'autres ministères. Il est attendu des cadres supérieurs qu'ils participent à au moins un dialogue chaque année.

- Des cours complémentaires sont élaborés pour répondre aux besoins naissant durant l'exercice financier. Ces cours sont brefs (de deux à quatre heures) et portent sur un large éventail de sujets. Leur objectif principal est de fournir des renseignements et des idées sur les tendances et enjeux émergents.

FONDATIONS DU LEADERSHIP

Ces programmes forment la base du curriculum de perfectionnement des cadres et aident les cadres à acquérir les aptitudes au leadership nécessaires à la réalisation des nouvelles orientations de la FPO. Incorporant les besoins et priorités actuels de perfectionnement des aptitudes des cadres au leadership, les programmes couvrent des sujets variés, tels que la négociation dans l'intérêt public, la planification stratégique des communications, la fidélisation des employés compétents, les présentations des cadres, le projet leadership et les questions de leadership liées à la technologie de l'information, à la mesure du rendement et à la gestion des risques. Ces programmes durent entre un et deux jours. Il est attendu des cadres qu'ils suivent l'équivalent de trois journées de formation.

FORMATION AU-DELÀ DE LA SALLE DE CLASSE

Ces activités permettent aux leaders d'intensifier leur étude des sujets liés au leadership et d'améliorer leurs capacités personnelles en matière de leadership.

- Le Programme de formation et de perfectionnement en leadership pour les cadres offre quatre modules de niveau universitaire sur une année.

- Des visites éducatives complètent la formation en permettant aux participants d'interagir avec des organismes des secteurs privé et public qui se distinguent par leurs activités de leadership.

- Des séances de mentorat soutiennent les cadres désireux d'établir des liens de mentorat.

- Les cadres supérieurs encadreurs dans les nouveaux programmes d'orientation des cadres supérieurs et le Programme de formation et de perfectionnement en leadership pour les cadres reçoivent une formation sur l'encadrement et l'animation.

- Des petits-déjeuners de partenariat entre les secteurs public et privé sont l'occasion pour les sous-ministres adjoints de rencontrer des cadres des secteurs privé et public pour débattre des questions organisationnelles d'intérêt commun.

Ces programmes sont coordonnés par le biais de la Direction du perfectionnement des cadres du Centre de développement du leadership, qui se tourne de plus en plus vers un style gestion des services, dotée d'une « faculté virtuelle » composée de spécialistes, dont des professeurs, des cabinets de consultation et des organismes de politique publique. Diverses méthodes d'apprentissage et de cours sont utilisées afin de maximiser la formation.

Le Centre de développement du leadership offre un cours succinct sur l'élaboration de plans d'apprentissage obligatoires. Par leurs plans d'apprentissage, les cadres supérieurs font dépendre leurs objectifs d'apprentissage du développement de certaines compétences de base et exposent les méthodes nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ces plans d'apprentissage font partie des plans de gestion du rendement.

2.3 Plan de ressources humaines pour les cadres moyens

OBJECTIFS

Les objectifs du plan de ressources humaines pour les cadres sont :

- Reconnaître les cadres moyens comme des membres importants de l'organisme en trouvant des solutions aux problèmes essentiels auxquels le groupe se heurte;
- Mettre en œuvre des stratégies de résolution des problèmes auxquels le groupe est confronté.

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

La FPO compte environ 4 000 cadres moyens.

Des nombreux ministères ont fait part de leur difficulté à attirer et fidéliser les cadres, en raison du manque actuel d'incitatifs, pour les employés, à accepter des fonctions directoriales assorties de plus grandes responsabilités. Il est également vrai que la FPO est de plus en plus confrontée à la concurrence du secteur privé dans la lutte pour les maigres ressources directoriales.

Bon nombre de cadres moyens se sentent acculés entre deux chaises. Ni ils sont représentés par un syndicat, ni ils font partie du groupe des cadres supérieurs. En raison de cette position « entre deux », aucun effort n'a été déployé par la FPO pour répondre aux vastes intérêts du groupe.

SITUATION ACTUELLE

Activités de l'année dernière :

- approbation du projet obtenue du Conseil de gestion du gouvernement;
- mise en œuvre du système de rémunération au rendement;
- élaboration d'un profil de compétences de base pour les cadres moyens;
- ébauche d'un programme de perfectionnement des cadres et consultations;
- examen du système actuel d'évaluation des postes.

PROCHAINES ÉTAPES

- élaborer un profil démographique du groupe des cadres moyens de la FPO;
- élaborer une stratégie de rémunération pour la FPO, incorporant les cadres moyens;
- examiner la faisabilité de changements au système actuel d'évaluation des postes;

- obtenir l'approbation des compétences de base pour les cadres moyens et la communiquer aux intervenants;
- mettre en œuvre un curriculum de perfectionnement des cadres;
- évaluer la faisabilité d'instaurer un centre de soutien au sein du SCG pour les cadres moyens.

Annexe A : 3.0 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT ET SOUPLE

3.1 Relations de travail – Modifications à la LFP et Système d'information sur les conventions collectives

LOI MODIFIANT DES LOIS EN CE QUI A TRAIT À LA FONCTION PUBLIQUE

Le projet de loi 25, la *Loi de 2001 modifiant des lois en ce qui a trait à la fonction publique*, a reçu la sanction royale et est entrée en vigueur le 29 juin 2001. Le projet de loi modifiait la *Loi sur la fonction publique* et la *Loi de 1993 sur la négociation collective des employés de la Couronne* pour les adapter au nouveau mode de prestation des services suivi par la FPO. Plus particulièrement, ces changements reflètent le besoin d'une plus grande marge de manœuvre et d'une plus grande efficacité dans la gestion des ressources humaines pour faciliter les nouveaux processus de travail.

La *Loi sur la fonction publique* et ses règlements constituent les bases principales de la gestion des ressources humaines dans la FPO. Ils établissent les devoirs, les pouvoirs et la composition de la Commission sur la fonction publique; autorisent la délégation des responsabilités de l'employeur au sein de la FPO; définissent les droits des employés de la Couronne à se livrer à des activités politiques; et établissent un cadre d'action pour les relations de travail au sein de la Police provinciale de l'Ontario.

La *Loi de 1993 sur la négociation collective des employés de la Couronne* prévoit un processus de négociation collective pour les employés de la fonction publique. Ce processus s'applique aux employés de la Couronne (directement employés par la Couronne et par l'intermédiaire d'organismes de la Couronne désignés), sous réserve de quelques exceptions, comme les groupes professionnels et directoriaux, et certains individus employés par la Couronne pour prodiguer des conseils au gouvernement.

Les dix modifications à la *Loi sur la fonction publique* et la *Loi de 1993 sur la négociation collective des employés de la Couronne* portaient sur des questions que les consultations avec les ministères et les agents de négociation avaient permis d'isoler comme les plus urgentes. Ces modifications peuvent se regrouper sous les titres suivants :

- Nominations à des postes classifiés de durée déterminée
- Nominations initiales à des postes non classifiés
- Droit à un préavis ou à une indemnité seulement
- Délégation de pouvoirs
- Représentation des employés civils de la Police provinciale de l'Ontario
- Droits des avocats de la Couronne 5 à mener des activités politiques (avocats de gestion)

- Définitions de « établissement », « client » et « résident»
- Restriction quant à l'emploi : décision à la suite d'un grief
- Condamnation au criminel ou absolution tenue pour preuve concluante
- Renseignements personnels concernant les fonctionnaires

SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES CONVENTIONS COLLECTIVES

La capacité de recruter et de fidéliser des employés de haut calibre est essentielle à la viabilité future des organismes du secteur public. À l'heure où les études révèlent l'importance croissante, pour les stratégies de recrutement et de fidélisation du personnel, d'un environnement de travail stimulant, de possibilités de perfectionnement et d'avancement, ainsi que d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle, les offres concurrentielles de rémunération et d'avantages sociaux gardent toute leur importance.

Soucieux de maintenir leur position concurrentielle, les organismes se doivent de connaître parfaitement les tendances en cours sur le marché du travail et les règlements accordés dans d'autres territoires de compétence. L'accès à des renseignements pertinents et de haute qualité est un autre élément majeur de la négociation collective. C'est l'objectif du Système d'information sur les conventions collectives (SICC).

Le SICC est un outil automatisé de planification et de gestion stratégique offrant un « accès à guichet unique » à des renseignements précieux sur les relations de travail et la rémunération. En vigueur depuis avril 2001, le système :

- facilite l'échange d'information entre les professionnels des relations de travail, des ressources humaines et des secteurs connexes;
- réduit le temps de recherche de renseignements sur les relations de travail et les activités interjuridictionnelles;
- soutient et améliore la négociation collective, l'élaboration de politiques dans le domaine des relations de travail et l'analyse de ressources, et la prise de décisions organisationnelles.

3.2 Avantages sociaux des employés

EXAMEN DES AVANTAGES SOCIAUX ASSURÉS

En réponse aux défis que la revitalisation oppose à la FPO, la section des politiques en matière d'avantages sociaux a demandé au cabinet de consultation Watson Wyatt de mener un sondage dans l'objectif de comparer nos régimes d'avantages sociaux à ceux d'autres employeurs dans les secteurs privé et public. Le sondage a révélé que nos régimes d'avantages sociaux nécessitaient des améliorations dans certains domaines et l'imposition de mesures de contrôle des coûts dans d'autres. Nous avons profité des négociations avec trois de nos groupes d'employés et les représentants du régime des retraités pour amorcer la mise en œuvre de ces changements. Les changements ciblaient pour la plupart les soins de santé et les soins dentaires. Le besoin d'une plus grande diversité au sein du régime d'avantages sociaux sera examiné plus tard dans le cadre des efforts déployés en vue d'attirer et de fidéliser du personnel de haut calibre.

Annexe A : 4.0 MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET INNOVATRICE

4.1 Programme de stages de l'Ontario

INTRODUCTION

Le Programme de stages de l'Ontario a été lancé en avril 1999 dans le cadre de la Stratégie gouvernementale en matière de ressources humaines. Le Programme de stages a pour but de revivifier la FPO en recrutant de nouveaux diplômés des collèges et universités dans des secteurs du gouvernement frappés ou risquant d'être frappés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Chaque année, le programme offre à cent nouveaux diplômés la chance d'acquérir les compétences et l'expérience requises pour faire carrière au sein de la fonction publique de l'Ontario. Pour l'année prochaine, nous avons porté le nombre de stagiaires à 150.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme propose des stages de deux ans au sein de la FPO, consistant en trois affectations rotatives de 8 mois. Les stagiaires ont ainsi la possibilité d'acquérir de l'expérience dans trois domaines de l'administration publique et des ministères ou organismes centraux différents. La plupart des stagiaires gagnent un salaire de l'ordre de 35 000 $ par an.

Le PSO est géré par le Secrétariat du Conseil de gestion qui se charge de promouvoir le programme, de recruter les stagiaires et d'assurer la formation financée par le gouvernement. Une fois placés auprès d'un ministère, les stagiaires sont rattachés à un chef de service qui joue le rôle de superviseur du placement et de mentor pour les aider à élaborer leur plan d'apprentissage.

Les stagiaires sont embauchés sur une base contractuelle, à un poste de niveau cadre débutant. Bien que ces derniers n'aient aucune garantie de se faire embaucher à temps plein après les deux ans de stages, on prévoit qu'en raison des pénuries de compétences décelées dans certains secteurs, il y aura diverses possibilités d'emplois qui seront accessibles par voie de concours.

SECTEURS DE STAGE

Les candidats sont sélectionnés en fonction de leurs qualifications et de leurs compétences démontrées, de leur instruction, de leur expérience professionnelle et de leurs activités bénévoles (expériences connexes dans divers domaines de l'administration publique). Les stagiaires sont embauchés et assignés à des stages dans les domaines suivants de l'administration publique :

- Planification financière et des activités
- Ressources humaines (y compris développement organisationnel)
- Élaboration de politiques
- Gestion des contrats de service
- Communications
- Relations de travail
- Technologie de l'information *
- Prestation électronique des services *

*Nouveau pour le programme de 2002

MARKETING ET RECRUTEMENT

Le site Web du programme (www.internship.gov.on.ca) contient une option de demande en ligne. Les candidats peuvent également appeler la ligne Croissance de l'emploi (1 888 562-4769) du ministère de l'Éducation et demander que les formulaires de demande leur soient envoyés par la poste ou par télécopieur. Tous les centres d'information du gouvernement, bureaux de circonscription, centres de développement des ressources humaines, centres de carrière des universités et collèges, et plusieurs sites Web destinés aux diplômés d'universités et de collèges font la promotion du PSO. Le programme est également représenté à un certain nombre de salons de l'emploi dans les campus collégiaux et universitaires.

CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

Pour être admissibles, les candidats doivent avoir obtenu un diplôme d'une université ou d'un collège reconnu, au cours des cinq ans qui précèdent le dépôt de la demande de stage. Les candidats doivent également avoir le droit de travailler au Canada.

NOUVEAUTÉS DU PROGRAMME DE 2002

Deux nouvelles spécialités ont été ajoutées au programme de 2002 : technologie de l'information et prestation électronique des services. La campagne de recrutement de 2002 a rallié plus de 6 100 demandes de toute la province, à l'échelle nationale et internationale. Le nombre de stagiaires embauchés pour le programme de 2002 est passé de 100 à 150.

Des résultats préliminaires indiquent que le PSO atteint son objectif de fidélisation : 72 pour cent des stagiaires (embauchés entre 1999 et 2002) ont décidé de rester à la FPO. En moyenne, les anciens stagiaires parviennent à obtenir des postes de niveau cadre moyen.

Conformément à l'engagement du programme envers l'amélioration continue et à la stratégie d'évaluation du programme de la FPO, le PSO a entrepris un vaste examen de ses activités. L'évaluation du programme prévoira une révision des aspects suivants du programme :

- Les objectifs et leur pertinence par rapport aux activités de base
- L'économie, l'efficience et l'efficacité
- Les coûts et la durabilité
- La conception et la structure
- Les options de mode différent de prestation des services.

Un rapport détaillé contenant des recommandations est attendu en automne 2002.

4.2 Planification des RH selon les métiers... quelques exemples

Les initiatives en matière de planification des RH selon les métiers se répandent dans la FPO. Il est évident que ces projets interministériels sont désirables, car ils permettent une plus grande mobilité et souplesse à travers le gouvernement. Les plans de RH selon les métiers se trouvent à diverses étapes de planification et de mise en œuvre. Ils démontrent tous une tendance à examiner de nouvelles réponses aux changements des méthodes de travail. L'un des problèmes épineux auxquels sont confrontés les plans de RH, est de déterminer les compétences essentielles et de concevoir les stratégies d'apprentissage appropriées.

COMMUNICATIONS

Les spécialistes des communications sont parvenus à mettre en place une main-d'œuvre importante spécialisée dans les communications à la FPO, composée d'environ 560 employés travaillant dans les Directions des communications et dans les services de communications du Bureau du Conseil des ministres.

L'une des activités de base de la FPO se concentre sur l'amélioration continue des communications à travers la FPO. Un certain nombre d'initiatives visant le renouvellement et la revitalisation de la main-d'œuvre, la formation et le perfectionnement, et la gestion du rendement, ont pris forme durant l'exercice financier 2001/2002, par le biais du plan de RH à l'intention des professionnels des communications. Exemples d'initiatives :

- Programme complet d'orientation pour les nouveaux employés des communications;
- Calendrier de cours élargi pour 2002, qui comprend 27 cours; des nouveaux cours sont offerts dans les domaines nécessitant des compétences commerciales;
- Stratégies de marketing pour promouvoir et faire valoir les possibilités de carrière parmi les services de communications de la FPO;
- Profils de compétences pour six groupes de postes en communications;
- Site Web amélioré sur les communications qui présentera les meilleures pratiques en matière de ressources humaines et des ressources dans ce domaine (i.e. inventaire des questions posées pendant les entretiens, nouvelles techniques d'entretien);
- Liens avec les collèges et universités de l'Ontario afin d'encourager le placement d'étudiants dans des programmes liés aux communications (i.e. journalisme, marketing, communications commerciales);
- Campagne de recrutement conjointe entre les ministères pour pourvoir des postes de cadre supérieur.

Les ministères ne ménagent pas leurs efforts pour attirer, recruter, fidéliser et perfectionner des spécialistes des communications.

LA STRATÉGIE DES RH POUR LE MILIEU FINANCIER

Le plan d'action pluriannuel pour le milieu financier contient des volets « analyse de la rentabilisation » et « plan de projet ». À court terme, les efforts se portent sur l'élaboration d'un curriculum du spécialiste financier, d'un site Intranet, d'un plan de communication, d'un processus d'embauche rationalisé, de programmes coopératifs et de stages destinés uniquement au milieu financier, de récompenses et d'initiatives de reconnaissance, ainsi que d'une stratégie de recrutement intégrée.

Priorités à moyen terme : élaboration d'une formation financière sur ordinateur, programme d'orientation, contribution aux droits d'adhésion, rotations des postes et centre de ressources professionnelles.

Priorités à long terme : stratégie de marque, détachements en milieu de carrière, mentorat, rémunération, classification et choix de voies de carrière pour les membres de ce groupe.

PLAN DE RH POUR L'ITI

Les stratégies en matière de RH destinées aux professionnels de l'ITI visent principalement la création d'un organisme d'ITI pour l'ensemble de la FPO et la création d'un environnement de travail intéressant et dynamique, attrayant pour les professionnels qualifiés de l'ITI.

Le plan de RH pour ce domaine repose sur la recherche, qui constitue l'un des attraits principaux pour les professionnels de l'ITI, et des discussions avec des intervenants du secteur de l'ITI. Il a considérablement évolué au cours des trois dernières années, en particulier par rapport aux aspects suivants :

- création de sept groupements d'ITI et de trois organismes d'ITI,
- travail connexe sur la rémunération et la classification,
- recrutement de 140 cadres supérieurs en ITI,
- établissement d'une mesure de base de la présence de facteurs essentiels pour attirer et fidéliser les employés,
- changements aux outils de gestion et aux soutiens aux chefs de service afin de maintenir et d'améliorer une culture dynamique de l'ITI,
- stratégie d'apprentissage et de perfectionnement,
- planification de la succession, y compris désignation et engagement de candidats potentiels pour le leadership/la gestion,
- développement du leadership basé sur les compétences recherchées,
- communication et formation des intervenants.

Exemples d'activités futures en vue de bâtir la capacité et de gérer les changements dans le secteur de l'ITI au sein de la FPO :

- stratégies innovatrices de recrutement et de fidélisation, avec une priorité pour des compétences spécifiques et des groupes cibles (les jeunes, les architectes);
- établissement d'un profil des compétences pour les fonctions clés dans l'organisme d'ITI qui servira de base au recrutement, à la fidélisation, à l'apprentissage, au perfectionnement et à la planification de la succession;
- conception/soutien de l'organisme en vue de la mise en œuvre de nouveaux modèles de prestation des services résultant d'une infrastructure commune et des initiatives commerciales des ministères;
- amélioration du leadership axé sur le développement de compétences comportementales clés;
- communications et stratégies de sensibilisation des intervenants, y compris développement des communautés d'intérêt et diffusion trimestrielle de renseignements intermédiaires importants;
- apprentissage et perfectionnement grâce à un éventail de programmes d'apprentissage ciblés;
- outils de gestion du changement et soutiens pour les chefs de service en fonction des sondages de suivi auprès des employés.

PLAN DE RH POUR LES RH

Le plan de RH pour le milieu des ressources humaines s'articule autour de deux axes et vise tant les professionnels des RH que les directeurs des RH. Le plan a pour objectif de soutenir et développer les membres des ressources humaines dans la FPO afin de les préparer aux nouvelles orientations du secteur et aux responsabilités et fonctions qui en découlent. Réalisations attendues à court terme : détermination des compétences requises sur le plan du comportement et de la technologie pour chaque population, et ensuite, conception d'un programme de perfectionnement.

PLAN DE RH POUR LES PROFESSIONNELS DES POLITIQUES

Consciente de l'importance croissante d'une solide capacité de politique, la FPO s'est attelée à la tâche de bâtir cette capacité qui dotera les professionnels des politiques des aptitudes et des ressources nécessaires pour répondre efficacement aux futurs changements de politique. L'innovation des politiques et le leadership sont deux moyens de décrire et de partager les connaissances politiques, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la FPO. L'un des aspects fondamentaux de ce mandat est l'établissement de communautés de pratique parmi les professionnels du domaine. Par exemple : une communauté de pratiques pour les cadres et directeurs des politiques de la FPO a été établie afin d'offrir un forum informel de discussion et de partage des expériences, des connaissances et des perspectives sur la gestion des questions de politique.

Autre communauté de pratiques : le réseau des politiques, qui a été créé pour tenir les professionnels des politiques de la FPO au courant des dernières possibilités de formation, des derniers outils et ressources. Ce réseau aura notamment accès à l'inventaire des bonnes pratiques de politique, un lieu de rencontre électronique où les professionnels des politiques pourront bénéficier des expériences et connaissances de tous les membres du réseau. Pour terminer, les responsables de l'innovation des politiques et du leadership coordonnent le forum des SMA, un groupe qui se réunit une fois par mois pour discuter de questions de politiques communes. Ces communautés de pratiques, conjuguées au site Intranet qui présente les outils, les possibilités de formation et les ressources, contribueront à la réalisation de la vision d'une FPO championne des meilleures pratiques de politique publique d'ici 2005.

PLAN DE RH POUR LA VÉRIFICATION INTERNE

La Division de la vérification interne du Secrétariat du Conseil de gestion a publié son plan stratégique de trois ans. L'une des caractéristiques essentielles du plan stratégique est l'objectif d'attirer et de fidéliser les personnes compétentes. À court terme, il faudra mettre à jour le cadre de travail des compétences de la Division, élaborées pour la première fois il y a trois ans, et encourager le recours au programme d'apprentissage de la Division. Un certain nombre d'outils de RH ont été mis au point et il faut les mettre à jour.

Exemples de projets prévus à court terme : élaboration d'un mécanisme de coordination des besoins de développement des groupements ou de la division; mécanismes de partage des connaissances, préparation des cadres à leurs rôles de leadership, promotion de la formation des cadres au moyen d'affectations par intérim, de rotations du personnel dans le cadre des groupements, et de possibilités de perfectionnement pour le personnel dans le cadre des projets de la Division de la vérification interne.

Projets à long terme de la Division : formation pour tous les groupements; établissement de centres de ressources au sein de la Division, programme de développement professionnel pour toute la

FPO, projet de marketing pour présenter la Division comme un employeur de choix et déterminer les groupes cibles.

PLAN DE RH POUR L'ACCÈS À LA FORMATION ET LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Le plan de RH pour le milieu de l'accès à l'information et la protection de la vie privée est centré sur le besoin d'un plan de succession bien défini afin de maintenir une prestation continue des services dans ce domaine légalement réglementé. Des règles désuètes en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée et un manque de jeunes dans toute la FPO rendent impératif le besoin d'établir des stratégies actives de recrutement, de formation et de fidélisation.

En coopération avec les coordonnateurs des ministères et le Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée, le SCG est en cours d'élaboration de profils de compétences pour les trois emplois principaux dans ce secteur (coordonnateur de l'information et de la protection de la vie privée, analyste de programme et soutien clérical). Ces profils serviront à élaborer des stratégies et des meilleures pratiques afin d'assurer la disponibilité de personnes qualifiées pour pourvoir aux postes du secteur laissés vacants par le personnel prenant sa retraite.

Les meilleures pratiques appuieront la mise en œuvre des lignes directrices en matière d'information et de protection de la vie privée qui exigera un personnel et une planification de la succession adéquats pour les postes essentiels du secteur.

PLAN DE RH POUR LE SECRÉTARIAT AUX ENQUÊTES, AUX INSPECTIONS ET À L'APPLICATION DES LOIS (SEIAL)

On estime à 5 000, répartis dans 19 ministères, le nombre d'employés de la FPO participant à des fonctions d'enquêtes, d'inspections et d'application des lois. Le SEIAL a pris la tête des recherches sur l'utilisation d'outils et de recours qui restaureront une plus grande uniformité dans ce domaine, afin de mieux servir les intérêts du public. Le SEIAL, en coopération avec le Secrétariat du Conseil de gestion et un cabinet de consultation externe, a élaboré un profil des compétences de base que l'on utilise pour finaliser la stratégie d'apprentissage en matière d'enquêtes, d'inspections et d'application de la loi de la FPO. Ce profil établit des compétences de base communes pour le personnel des inspections et des enquêtes. Il sera partagé entre les ministères pour les aider à planifier, recruter et former un personnel de surveillance de la conformité.

Volet fondamental du plan de RH pour le personnel du SEIAL : la stratégie d'apprentissage, qui consistera en des cours de base, des cours avancés et des cours spécialisés, axés en particulier sur l'apprentissage autonome et la déontologie. Une ébauche de code de déontologie est en cours d'examen par les ministères avant d'être débattue avec le personnel du SEIAL. Un cours de formation à distance en ligne sur le professionnalisme a été préparé avec l'aide de l'Université de Guelph. Il sera essayé au cours de 2002. Les organismes et gouvernements extérieurs à la FPO ont démontré beaucoup d'intérêt pour le travail du Secrétariat, en particulier pour cette stratégie d'apprentissage.

ANNEXE B : 1.0 FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO ÉNONCÉ DE VALEURS

Les membres de la FPO se sont engagés à maintenir un niveau élevé de service et de confiance publique.

Nous sommes francs et honnêtes dans notre comportement, créatifs et ouverts au changement, et dévoués à l'auto-perfectionnement et à l'intégrité. Nous démontrerons ces valeurs dans le contexte d'un service public professionnel et responsable.

Nous sommes justes, constants et désireux d'établir des relations efficaces avec le public, les clients, le personnel des autres ministères et les représentants élus.
Dans nos relations avec nos partenaires et agents, nous établissons des attentes et des critères de réussite bien définis.

Dans les structures et les processus de gouvernement, nous continuerons de faire preuve de prudence fiscale; nous attachons de l'importance à la formation et à l'apprentissage organisationnel; et nous prônons l'uniformité et la justice dans notre comportement à l'égard de nos collègues et du reste du personnel.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et du vœu d'allégeance et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public, par le truchement du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Annexe B : 2.0 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE : MANDAT, RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS, MEMBRES

2.1 Mandat de la CFP

Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique*; elle rend compte de ses activités au président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et apolitique chargé de surveiller les questions touchant à la gestion de l'emploi et des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La Commission de la fonction publique et le Conseil de gestion du gouvernement font en sorte que les politiques administratives appropriées soient en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et apolitique qui veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

2.2 Responsabilités et pouvoirs de la CFP

Depuis la délégation de ses fonctions relatives aux ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission continue à assumer les fonctions d'un tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements, possède des pouvoirs d'arbitrage qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommandation, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approbation des nominations, des nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et des affectations;
- responsabilité de nombreuses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Parmi les activités administratives qui figurent régulièrement à l'ordre du jour de la Commission, mentionnons la recommandation d'élaborer des règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie de l'unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

La Commission constitue également le conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La CFP remplit son mandat en collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion et le Comité de perfectionnement des cadres. Le Secrétariat du Conseil de gestion offre des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil de gestion appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les règles de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements dont la Commission de la fonction publique veille à l'application.

2.3 Membres de la CFP 2001-2002

Présidente, CFP

Kathryn Bouey
Présidente
Commission de la fonction publique
12e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....327-3805

Vice-présidente, CFP

Linda Stevens
Sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres,
Centre de développement du leadership
Salle 5320, 5e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-1607

Secrétaire de la CFP

Morag McLean
Vice-présidente, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Salle 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....325-1777

Commissaires

Cameron Clark
Sous-ministre
Ministère du Développement du Nord et des Mines
Salle 5630, 5e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1W3.....327-0647

Jill Hutcheon
Sous-ministre
Ministère du Travail
400, av. University, 14e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7 326-7577

Andromache Karakatsanis
Secrétaire du Conseil des ministres
Salle 6420, 6e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-7641

Virginia West
Sous-ministre de la Sécurité publique et des Services policiers
Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique
25, rue Grosvenor, 11e étage
Toronto (Ontario) M7A 1Y6.....326-5060

Morris Zbar
Sous-ministre des Services correctionnels
Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique
25, rue Grosvenor, 11e étage

Kevin Costante
Sous-ministre
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Édifice Mowat
900, rue Bay, 3e étage
Toronto (Ontario) M7A 1L2.....325-4782

ANNEXE C: 1.0 STATISTIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO POUR 2001-2002

Total de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario (2001 - 2002)

Employés classifiés	49 914
Employés non classifiés	11 136
Couronne	1 092
TOTAL	**62 142**

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario par mois (2001-2002)

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Couronne	TOTAL
2001	Avril	49 850	10 865	1 091	61 806
	Mai	50 017	13 589	1 097	64 703
	Juin	50 153	15 577	1 100	66 830
	Juillet	50 176	17 799	1 064	69 039
	Août	50 137	16 165	1 062	67 364
	Septembre	50 208	13 083	1 109	64 400
	Octobre	50 239	12 388	1 124	63 751
	Novembre	50 162	11 952	1 077	63 191
	Décembre	50 131	11 323	1 084	62 538
2002	Janvier	49 978	10 675	1 082	61 735
	Février	49 914	11 136	1 092	62 142
	*Mars	-	-	-	-

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont compris dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 28 février 2002, 2 467 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés représentent les employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.

* Les chiffres du mois de mars 2002 ne sont pas disponibles à cause de la grève du SEFPO au cours du printemps 2002.

Effectif classifié par lieu géographique (2001 - 2002)

Région de planification – Est de l'Ontario	5 590
Région de planification – Centre de l'Ontario	34 608
Région de planification – Sud-Ouest de l'Ontario	4 735
Région de planification – Nord-Est de l'Ontario	4 802
Région de planification – Nord-Ouest de l'Ontario	2 630
Renseignements non disponibles	16
TOTAL	**52 381**

* Ce chiffre comprend les 2 467 employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme.

Effectif classifié par lieu géographique (2001 - 2002)

Région de planification - Est de l'Ontario	
Frontenac	1 588
Hastings	340
Lanark	859
Leeds et Grenville	333
Lennox et Addington	218
Ottawa-Carleton	1 498
Prescott et Russell	145
Prince Edward	111
Renfrew	276
Stormont, Dundas et Glengarry	221
Total partiel	**5 590**

Région de planification - Centre de l'Ontario	
Brant	387
Dufferin	53
Durham	2 785
Haldimand-Norfolk	319
Haliburton	54
Halton	634
Hamilton-Wentworth	1 254
Muskoka	284
Niagara	1 057
Northumberland	264
Peel	1 339
Peterborough	1 132
Simcoe	3 140
Toronto, Cité de	19 738
Victoria	145
Waterloo	376
Wellington	1 056
York	592
Total partiel	**34 608**

Région de planification – Sud-Ouest de l'Ontario	
Bruce	120
Elgin	250
Essex	561
Grey	337
Huron	150
Kent	660
Lambton	256
Middlesex	2 192
Oxford	82
Perth	127
Total partiel	**4 735**

Région de planification – Nord-Est de l'Ontario	
Algoma	961
Cochrane	624
Manitoulin	30
Nipissing	1 581
Parry Sound	104
Sudbury	1 291
Timiskaming	211
Total partiel	**4 802**

Région de planification – Nord-Ouest de l'Ontario	
Kenora	608
Rainy River	137
Thunder Bay	1 885
Total partiel	**2 630**

Renseignements pas disponibles	**16**
TOTAL	**52 381**

Effectif classifié par ministère (2001 - 2002)

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	678
Procureur général	4 185
Bureau du Conseil des ministres	135
Affaires civiques	283
. Commission ontarienne des droits de la personne	92
Services sociaux et communautaires	5 849
Services aux consommateurs et aux entreprises	1 078
Services correctionnels	6 388
Développement économique et Commerce	332
. Société de développement de l'Ontario	6
Éducation	831
Énergie, Sciences et Technologie	199
Environment	1 438
. Agence ontarienne des eaux	528
Finances	3 006
. Commission des services financiers	335
. Office ontarien de financement	256
. Société SuperCroissance	48
Affaires francophones	14
Santé et Soins de longue durée	6 137
Affaires intergouvernementales	23
Travail	1 242
Lieutenant-gouverneur	6
Secrétariat du Conseil de gestion	2 233
. Société immobilière de l'Ontario	11
Affaires municipales et Logement	836
Secrétariat des affaires autochtones	52
Richesses naturelles	2 897
Développement du Nord et des Mines	422
Solliciteur général	7 460
Tourisme, Culture et Loisirs	232
. Société de développement de l'industrie cinématographique ontarienne	24
. Fondation du patrimoine ontarien	28
. Place Ontario	39
. Centre des sciences de l'Ontario	231
. Commission des parcs du Saint-Laurent	42
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	22
Formation, Collèges et Universités	555
Transport	4 208
TOTAL	**52 381**

Le nombre d'employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail n'est pas compris, car ils ne font pas partie de la FPO.
Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario est compris dans les chiffres du ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels. Au 28 février 2002, ce groupe comptait 5 028 employés.
La Commission de l'escarpement du Niagara fait partie d'Environnement et Énergie.
Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Effectif classifié par tranche d'âge (2001 - 2002)

Moins de 25 ans	419
25 – 34 ans	7 312
35 – 44 ans	19 129
45 – 54 ans	19 764
55 – 64 ans	5 716
65 ans et plus	41
TOTAL	**52 381**

Effectif classifié par type (2001 - 2002)

Réguliers	45 573
À l'essai	6 802
Ayant dépassé l'âge de la retraite	6
TOTAL	**52 381**

Effectif classifié par sexe (2001 - 2002)

Hommes	24 619
Femmes	27 762
TOTAL	**52 381**

Effectif classifié par tranche de salaire (2001 - 2002)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	422
20 000 – 29 999 $	374
30 000 - 39 999 $	13 051
40 000 - 49 999 $	12 908
50 000 - 59 999 $	10 047
60 000 - 69 999 $	9 816
70 000 – 79 999 $	2 521
80 000 – 89 999 $	1 287
90 000 – 99 999 $	531
100 000 $ et plus	1 424
TOTAL	**52 381**

Nominations – Effectif classifié
Employés à temps plein et partiel
(2001-2002)

Mois	Total
Avril 2001	284
Mai	241
Juin	191
Juillet	168
Août	104
Septembre	180
Octobre	150
Novembre	143
Décembre	70
Janvier 2002	197
Février	74
*Mars	-
TOTAL	**1 802**

*Les chiffres pour mars 2002 ne sont pas disponibles à cause de la grève du SEFPO durant le printemps 2002.

Nominations – Effectif classifié par tranche de salaire (2001-2002)

Moins de 20 000 $	7
20 000 – 29 999 $	15
30 000 - 39 999 $	577
40 000 - 49, 999 $	402
50 000 - 59 999 $	347
60 000 - 69 999 $	307
70 000 - 79 999 $	70
80 000 - 89 999 $	35
90 000 - 99 999 $	18
100 000 $ et plus	24
TOTAL	**1 802**

Nominations – Effectif classifié par âge (2001-2002)

Moins de 25 ans	114
25-34 ans	724
35-44 ans	599
45-54 ans	315
55-64 ans	50
65 ans et plus	0
TOTAL	**1 802**

Nominations – Effectif classifié par sexe (2001-2002)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Nouveaux employés	955	847	**1 802**

Départs de l'effectif classifié par tranche de salaire (2001-2002)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	17
20 000 - 29 999 $	28
30 000 - 39 999 $	780
40 000 - 49 999 $	912
50 000 - 59 999 $	654
60 000 - 69 999 $	476
70 000 - 79 999 $	164
80 000 - 89 999 $	83
90 000 - 99 999 $	33
100 000 $ et plus	81
TOTAL	**3 228**

Départs de l'effectif classifié par tranche d'âge (2001-2002)

Moins de 25 ans	18
25 – 34 ans	334
35 – 44 ans	662
45 – 54 ans	1 297
55 – 64 ans	743
65 ans et plus	174
TOTAL	**3 228**

Départs de l'effectif classifié par années de service classifié (2001-2002)

Années de service classifié	Départs
Moins d'un an	186
Moins de deux ans	118
Moins de trois ans	94
Moins de quatre ans	82
Moins de cinq ans	52
Moins de six ans	25
Moins de sept ans	31
Moins de huit ans	50
Moins de neuf ans	40
Moins de dix ans	57
Moins de 15 ans	607
Moins de 20 ans	423
Moins de 25 ans	401
Moins de 30 ans	750
Moins de 35 ans	275
35 ans ou plus	37
TOTAL	**3 228**

Départs de l'effectif classifié par motif et sexe (2001-2002)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	881	615	1 496
Congédiement	8	7	15
Licenciement	48	41	89
Démission	762	790	1 552
Décès	42	34	76
TOTAL	**1 741**	**1 487**	**3 228**

ISSN 1206-3509
Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 2004
Document disponible sur Internet à www.mbs.gov.on.ca
Also available in English